



MÉMOIRE

PRÉSENTÉ À

L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À CHICOUTIMI COMME EXIGENCE PARTIELLE DE
LA MAÎTRISE EN GESTION DES ORGANISATIONS OFFERTE PAR EXTENSION À
L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN ABITIBI-TÉMISCAMINGUE

PAR

YAO FRANCK-ARMEL DJEA

LES FACTEURS DE SUCCÈS DES PETITES ENTREPRISES - CAS DE LA
PRODUCTION ARTISANALE DE BOISSONS ALCOOLIQUES AU QUÉBEC

MARS 2018



BIBLIOTHÈQUE

Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue
Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Mise en garde

La bibliothèque du Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue et de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue a obtenu l'autorisation de l'auteur de ce document afin de diffuser, dans un but non lucratif, une copie de son œuvre dans Depositum, site d'archives numériques, gratuit et accessible à tous.

L'auteur conserve néanmoins ses droits de propriété intellectuelle, dont son droit d'auteur, sur cette œuvre. Il est donc interdit de reproduire ou de publier en totalité ou en partie ce document sans l'autorisation de l'auteur.

Warning

The library of the Cégep de l'Abitibi-Témiscamingue and the Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue obtained the permission of the author to use a copy of this document for non-profit purposes in order to put it in the open archives Depositum, which is free and accessible to all.

The author retains ownership of the copyright on this document. Neither the whole document, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

RÉSUMÉ

Les petites entreprises représentent au Québec 93 % des entreprises du secteur de la transformation alimentaire (MAPAQ, 2013). Cependant, la présence de plusieurs multinationales et la petite taille du marché québécois soulèvent d'énormes défis de compétitivité pour ces structures. Compte tenu de l'importance de leur contribution à l'économie, il est impératif de veiller à leur pérennité. L'une des solutions serait de trouver les moyens d'assurer la rentabilité, la compétitivité et plus globalement, le succès des petites entreprises. C'est pourquoi la question principale de cette recherche était de savoir quels sont les facteurs clés de succès des petites entreprises ? Dans la grande partie des cas, lorsque ce sujet a été traité, les chercheurs ont englobé dans une même étude les petites et les moyennes entreprises (PME). Peu d'études se sont intéressées uniquement aux petites entreprises qui ont moins de 100 employés.

Pour répondre à notre question de recherche, nous avons proposé, à la suite de la revue de littérature, un modèle conceptuel basé sur la théorie de la contingence. Ce modèle comporte cinq dimensions dont quatre représentent les facteurs de contingence internes (propriétaire-dirigeant, ressources humaines, système de production et l'efficacité économique) et une représente l'ensemble des facteurs de contingence externes (l'environnement d'affaires). Les hypothèses de travail établies à partir de ce modèle ont été vérifiées empiriquement à l'aide d'un échantillon de volontaire constitué de 53 petites entreprises titulaires du permis de production artisanale de boissons alcooliques au Québec.

Les résultats ont montré que ces entreprises sont bien diversifiées en matière d'offre de produits, mais plus de la moitié (53 %) génèrent moins de 250 000 \$ de chiffre d'affaires. Ce revenu a augmenté dans 76 % des entreprises au cours des trois dernières années. Contrairement à ce qu'on pense des petites entreprises, la grande partie des propriétaires-dirigeants actuels (67 %) ont un niveau d'étude universitaire. Par contre, très peu participent régulièrement aux activités de perfectionnement. La régression logistique utilisée pour tester les hypothèses a mis en évidence cinq facteurs essentiels à leur succès. Premièrement, il ne faut pas que la formation du dirigeant soit uniquement axée sur la production agricole, mais qu'elle réponde aussi aux autres fonctions de l'entreprise. Ensuite, un accent particulier accordé au marketing est nécessaire pour augmenter le chiffre d'affaires. La connaissance et la réduction des coûts de revient ainsi que la mise en marché de produits hautement différenciés sont des facteurs clés de succès. Les petites entreprises doivent aussi accorder une importance aux accords commerciaux, car ce sont des sources de menaces et d'opportunités auxquelles il faut s'adapter rapidement. Finalement, le soutien de l'État (et d'autres organismes) reste nécessaire aux petites entreprises. Toutefois, ces résultats doivent être utilisés avec prudence dans la mesure où l'échantillonnage était non probabiliste et l'analyse concernait un seul secteur d'activité. Il serait judicieux de valider la théorie dans d'autres contextes avec d'autres méthodes.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier sincèrement toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont soutenu dans la réalisation de ce mémoire. Je pense tout particulièrement à mon directeur de recherche, monsieur Augustin Ependa, qui m'a permis de réaliser ce travail. Je le remercie pour son soutien, pour son aide et sa confiance. Je remercie également tous les professeurs qui, par leurs questions et leurs enseignements, m'ont permis de réfléchir sur des aspects essentiels de ma démarche de recherche. Je remercie les membres et les responsables de la Maîtrise en gestion des organisations de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (MGO) pour leur soutien continu depuis le début de mon travail de recherche. Je remercie particulièrement, Mme Doina Muresanu, Professeure responsable de la MGO, pour l'appui donné à mon projet et la mise en place des conditions favorables à la réalisation de mon travail de recherche.

Mes remerciements vont aussi à tous les dirigeants d'entreprises et agrotransformateurs qui ont pris le temps de répondre à mon questionnaire malgré un emploi du temps chargé. Que mes responsables et tous mes collègues de la direction régionale du ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec en Montérégie qui n'ont pas cessé de m'encourager dans la finalisation de ce travail trouvent ici une marque de reconnaissance de ma part.

J'adresse aussi mes remerciements aux familles Moulod et Garneau pour toute leur aide depuis le début jusqu'à la fin de ce projet de recherche. Enfin, j'ai une pensée toute particulière à ma famille qui a su me soutenir et m'encourager pendant toute la durée de mes études.

À ma famille

À Naomi

À Ariel

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	ii
REMERCIEMENTS.....	iii
LISTE DES TABLEAUX	vi
LISTE DES FIGURES	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	ix
INTRODUCTION	1
CHAPITRE 1 ÉLÉMENTS DE CONTEXTUALISATION DE LA RECHERCHE	4
1.1 IMPORTANCE DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE AU QUEBEC	4
1.2 GRANDES ENTREPRISES DE LA TRANSFORMATION AGROALIMENTAIRE .	6
1.3 PETITES ENTREPRISES DE LA TRANSFORMATION AGROALIMENTAIRE...	12
1.4 PROBLEMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE.....	13
CHAPITRE 2 RECENSION DES ÉCRITS SUR LES CONCEPTS CLÉS DE LA RECHERCHE.....	15
2.1 SPECIFICITES ET THEORIES SUR LES FACTEURS DE SUCCES DES PETITES ENTREPRISES	15
2.2 FACTEURS CLES DE SUCCES SELON QUELQUES ETUDES EMPIRIQUES	22
2.3 INDICATEURS ET DIFFERENTS TECHNIQUES POUR MESURER LE SUCCES D'ENTREPRISE	28
2.4 MODELES INTEGRATEURS DE SUCCES.....	37
2.5 SYNTHESE ET ANALYSE CRITIQUE DE LA LITTERATURE	45

CHAPITRE 3 CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE	49
3.1 CADRE CONCEPTUEL.....	49
3.2 HYPOTHESE PRINCIPALE ET SOUS-HYPOTHESES DE RECHERCHE.....	60
CHAPITRE 4 LES ÉLÉMENTS DE LA MÉTHODOLOGIE	67
4.1 CHOIX DU TYPE DE RECHERCHE, DE METHODE ET D'INSTRUMENT DE COLLECTE DES DONNEES.....	67
4.2 CHAMP D'APPLICATION.....	69
4.3 ÉCHANTILLONNAGE DES REpondANTS ET COLLECTE DES DONNEES	78
4.4 TRAITEMENT DES DONNEES ET ANALYSE DES RESULTATS.....	81
CHAPITRE 5 RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....	89
5.1 FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ÉCHANTILLON DES REpondANTS	89
5.2 DESCRIPTION DES ENTREPRISES ET LEURS ACTIVITES.....	97
5.3 INDICATEURS DE SUCCES	103
5.4 FACTEURS CLES DE SUCCES DES PETITES ENTREPRISES.....	110
CONCLUSION.....	124
BIBLIOGRAPHIE.....	130
ANNEXES.....	158

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : RÉPARTITION DU PIB BIOALIMENTAIRE AU QUÉBEC EN 2015	5
TABLEAU 2 : PART DES LIVRAISONS DES GRANDES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES.....	6
TABLEAU 3 : LONGÉVITÉ DES GRANDES ENTREPRISES AGROALIMENTAIRES	8
TABLEAU 4 : SYNTHÈSE DES PRINCIPALES DIMENSIONS DU SUCCÈS UTILISÉES PAR LES AUTEURS	36
TABLEAU 5 : LA MATRICE DES DÉTERMINANTS ET DES RÉSULTATS.....	39
TABLEAU 6 : LE MODÈLE DES PARTIES PRENANTES D'ALKINSON ET AL	42
TABLEAU 7 : RÉSUMÉ DES FACTEURS CLES DE SUCCÈS	47
TABLEAU 8 : INDICATEURS DE LA QUALITÉ DU PROPRIÉTAIRE-DIRIGEANT .	53
TABLEAU 9 : INDICATEURS LIÉS AU SYSTÈME DE PRODUCTION	55
TABLEAU 10 : INDICATEURS LIÉS À LA VALEUR DES RESSOURCES HUMAINES	56
TABLEAU 11 : INDICATEURS LIÉS À L'EFFICACITÉ ÉCONOMIQUE	57
TABLEAU 12 : INDICATEURS LIÉS À L'ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES	58
TABLEAU 13 : RÉPARTITION RÉGIONALE DES FABRICANTS-ARTISANS DE BOISSONS ALCOOLIQUES AU QUÉBEC EN 2017.....	79
TABLEAU 14 : RÉPARTITION DES RÉPONDANTS PAR RÉGION DU QUÉBEC.....	90
TABLEAU 15 : RÉPARTITION DES RÉPONDANTS SELON LEUR FONCTION DANS LA PETITE ENTREPRISE	92
TABLEAU 16 : SCOLARITÉ ET NOMBRE D'ANNÉES D'EXPÉRIENCE DES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS.....	93
TABLEAU 17 : RÉPARTITION SELON LE DOMAINE DE FORMATION ET L'EXPÉRIENCE DU PROMOTEUR.....	94
TABLEAU 18 : PARTICIPATION À DES RENCONTRES DE FORMATION.....	95
TABLEAU 19 : MODE D'ACQUISITION DE L'ENTREPRISE	95
TABLEAU 20 : RÉPARTITION DES ENTREPRISES PAR PRODUCTION PRINCIPALE	97

TABLEAU 21 : RÉPARTITION SELON LE VOLUME DE MATIÈRE PREMIÈRE TRANSFORME.....	99
TABLEAU 22 : RÉPARTITION DES ENTREPRISES PARTICIPANTES SELON LA PROPORTION DE MATIÈRE PREMIÈRE PROVENANT DE L'ENTREPRISE.....	100
TABLEAU 23 : RÉPARTITION DES ENTREPRISES PARTICIPANTES SELON LE NOMBRE DE PRODUITS VENDUS	100
TABLEAU 24 : RÉPARTITION DES ENTREPRISES PARTICIPANTES SELON LE CHIFFRE D'AFFAIRES	101
TABLEAU 25 : ÉVOLUTION DU NOMBRE D'EMPLOYÉS, DU CHIFFRE D'AFFAIRES, DU BÉNÉFICE NET ET DES VENTES DES ENTREPRISES PARTICIPANTES	104
TABLEAU 26 : PRIORISATION DES INDICATEURS CONSIDÉRÉS PAR LES PARTICIPANTS DANS L'ESTIMATION DU SUCCES	106
TABLEAU 27 : CODIFICATION DE LA VARIABLE DÉPENDANTE DU MODÈLE LOGISTIQUE.....	110
TABLEAU 28 : VARIABLES INDEPENDANTES INCLUSES DANS LE MODELE LOGISTIQUE.....	112
TABLEAU 29 : RAPPORTS DES CHANCES ET PARAMÈTRES DE PRÉDICTION DES EFFETS DES VARIABLES EXPLICATIVES DU MODÈLE LOGISTIQUE.....	113

LISTE DES FIGURES

FIGURE 1 : TAUX DE SURVIE DES ENTREPRISES CANADIENNES COMPTANT MOINS DE 250 EMPLOYÉS DE 2001 A 2006.....	10
FIGURE 2 : LA PYRAMIDE DE LA PERFORMANCE DE CROSS ET LYNCH.....	38
FIGURE 3. LE « BALANCE SCORECARD » DE KAPLAN ET NORTON (1992).	40
FIGURE 4 : MODELE INTEGRATEUR DE LA PERFORMANCE DE SAVOIE ET MORIN (2000).	44
FIGURE 5. MODELE INTEGRATEUR DU SUCCÈS DES PETITES ENTREPRISES. .	51
FIGURE 6. CLASSIFICATION DES ENTREPRISES PARTICIPANTES SELON L'ÉCHELLE DE SUCCÈS	103
FIGURE 7. MODÈLE DE SUCCÈS DES ENTREPRISES DE PRODUCTION ARTISANALE DE BOISSON ALCOOLIQUE QUI TIENT COMPTE DES ÉLÉMENTS SIGNIFICATIFS ET DES SUGGESTIONS DES RÉPONDANTS.....	123

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

BDC	Banque de développement du Canada
CMA	Comptable en management accrédité
FADQ	La Financière agricole (FADQ),
GES	Gaz à effet de serre
ICPA	Institut canadien des politiques agroalimentaires
IGP	Indication géographique protégée
LCBO	Liquor Control Board of Ontario (LCBO)
LMCBC	Leadership and Management Council of British Columbia
MAPAQ	Ministère de l’Agriculture, des Pêcheries et de l’Alimentation du Québec
PE	Petite entreprise
PME	Petite et moyenne entreprise
RCI	Rendement du capital investi
RSE	Responsabilité sociale de l’entreprise
SAQ	Société des alcools du Québec
TPE	Très petite entreprise
VEA	Valeur économique ajoutée

INTRODUCTION

Les petites entreprises sont les plus nombreuses et elles créent le plus grand nombre d'emplois au Canada (Industrie Canada, 2012). Au Québec, elles représentent 93 % des entreprises du secteur de la transformation alimentaire (MAPAQ, 2013). Malgré leur importance en nombre et en création d'emplois, elles sont confrontées à plusieurs difficultés qui mettent en péril leur viabilité. L'omniprésence des grandes compagnies nationales ou multinationales, déjà bien implantées et performantes, occupant en moyenne 75 % à 90 % des parts de marché, constitue un véritable défi de concurrence pour les plus petites entreprises qui ont tendance parfois à baisser les bras ou à se contenter du peu pour survivre. Elles sont fragilisées par leurs faibles performances et se retrouvent souvent en situation financière difficile. Compte tenu de leur rôle dans l'entrepreneuriat, la création d'emplois et le développement économique des régions, il est impératif de veiller et de mettre en place les conditions nécessaires au à leur succès. C'est pourquoi ce mémoire se penche sur la problématique du succès des petites entreprises.

Le succès d'entreprise est considéré par certains auteurs comme la capacité à réaliser certaines performances. Notamment financière, commerciale, organisationnelle, stratégique, sociale, environnementale et même au niveau de l'innovation. Dans ce sens, le succès suppose l'efficacité et l'efficience à plusieurs niveaux (Bchini, 2005).

Il implique aussi de satisfaire les intérêts de différents collaborateurs tels que les actionnaires, les créanciers, les clients, les fournisseurs, les employés et la communauté tout entière. C'est ce qui explique que le succès est perçu par les différentes parties prenantes sous différentes dimensions. Dans ce sens, plusieurs auteurs se sont penchés sur les facteurs de succès des grandes entreprises et des petites et moyennes entreprises (PME). Cependant, la plupart de travaux empiriques se sont inscrits dans une approche réductionniste, car la majorité a étudié séparément différents facteurs ayant une influence sur la capacité à réussir des entreprises.

La présente recherche, contrairement aux travaux antérieurs, s'intéresse spécifiquement aux facteurs de succès des petites entreprises dans une approche holistique qui prend en compte l'ensemble des facteurs. Pour réaliser cet objectif, nous utilisons comme champ d'application la transformation artisanale de boisson alcoolique au Québec en organisant l'étude autour de cinq chapitres. Le premier met l'accent sur l'importance des petites entreprises dans le secteur agroalimentaire au Québec et expose notre problématique qui est de connaître les facteurs de succès des petites entreprises dans ce secteur. Le deuxième chapitre résume les écrits recensés sur les concepts-clés de la présente étude, à savoir les spécificités des petites entreprises, les facteurs et indicateurs de succès, ainsi que les modèles intégrateurs qui permettent une approche holistique.

Le troisième chapitre présente le cadre conceptuel traitant de la théorie de référence, le modèle d'analyse, les variables et les indicateurs de mesure. Ce chapitre traite aussi des hypothèses de recherche de notre étude. Quant aux éléments de la méthodologie et le champ d'application, ils sont décrits dans le quatrième chapitre. Enfin, le dernier chapitre, c'est-à-dire le cinquième, est consacré à la présentation des résultats de la recherche et à la discussion avant de ressortir les conclusions les plus pertinentes.

CHAPITRE 1

ÉLÉMENTS DE CONTEXTUALISATION DE LA RECHERCHE

L'objectif de ce chapitre est double : d'abord, de contextualiser la recherche en montrant l'importance du secteur agroalimentaire au Québec ainsi que les catégories d'entreprises qui y exercent. Nous exposerons ensuite la problématique qui touche spécifiquement le succès des petites entreprises.

1.1 IMPORTANCE DU SECTEUR AGROALIMENTAIRE AU QUÉBEC

En 2015, le secteur agroalimentaire représentait 7,6 % du PIB total du Québec et 12 % de l'emploi total (ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation, 2016). L'une des branches de l'agroalimentation, la transformation alimentaire, est le premier employeur du secteur manufacturier québécois. Le tiers (30%) de la production agroalimentaire de la province provient de la transformation alimentaire (tableau 1).

La part de la transformation alimentaire dans le secteur agroalimentaire devance celle du secteur de la restauration et débit de boissons (21 %) ainsi que celle de l'agriculture (16 %). L'industrie de la transformation alimentaire enregistre environ 2 000 établissements appartenant à quelque 1 600 entreprises manufacturières. Selon le nombre d'employés, Industrie Canada classe ces entreprises en trois catégories : les petites entreprises ayant moins de 100 employés, les moyennes entreprises (100 à 499 employés) et les grandes entreprises qui ont 500 employés et plus. Dans le cadre de cette étude, nous les regroupons en deux catégories : les petites entreprises (moins de 100 employés) et les grandes (100 employés et plus).

Tableau 1 : Répartition du PIB bioalimentaire au Québec en 2015

Secteurs bioalimentaires	PIB réel*(en G\$)	%
Agriculture et activités de soutien	3,8	16,0
Pêches, chasse et piégeage	0,1	0,4
Fabrication d'aliments, boissons et tabac	7,1	30,0
Magasins d'alimentation	3,2	13,5
Grossistes alimentaires	3,0	12,7
Restauration et débits de boissons	4,9	20,3
Autres secteurs (exemples : Walmart, marchés publics)	1,7	7,2
Total du secteur bioalimentaire au Québec	23,7	100,0

* Au prix de base, en dollars enchaînés de 2007

Source : MAPAQ. *Activité bioalimentaire au Québec en 2015*. Québec: MAPAQ, 2015. p. 66.

1.2 GRANDES ENTREPRISES DE LA TRANSFORMATION AGROALIMENTAIRE

Les entreprises de plus 100 employés représentent moins de 2 % des entreprises du secteur de la transformation, mais elles ont une forte contribution au PIB agroalimentaire. Une trentaine d'entreprises ayant plus de 250 employés ont réalisé au Québec des ventes de plus de 15 milliards de dollars en 2011. Une douzaine de ces entreprises dominent quatre sous-secteurs-clés : la transformation des viandes, la fabrication des produits laitiers, l'industrie brassicole et l'industrie du sucre et des confiseries (tableau 2). Ces sous-secteurs représentaient 53 % des livraisons de la transformation alimentaire au Québec en 2012 (MAPAQ, 2014).

Tableau 2 : Part des livraisons des grandes entreprises agroalimentaires

Entreprises	Part des livraisons	Secteurs de la transformation
Olymel, Exceldor et Cargill	75 %	Viandes et volailles
Saputo, Agropur, Danone, Parmalat et Kraft	85 %	Produits laitiers
Sucre Lantic et Barry Callebaut	90 %	Sucre et confiseries
Molson Coors et Labatt	90 %	Bière (brasserie)

Source : Compilation à partir de MAPAQ, Bio clip 1^{er} et 30 avril 2014.

Les compagnies Olymel, Exceldor et Cargill se partagent 75 % des parts de marché de la viande, tandis que Saputo, Agropur et à un niveau moindre Danone, Parmalat et Kraft sont les leaders de la fabrication de produits laitiers. L'industrie de la transformation de sucres et confiseries est dominée à 90 % par Sucre Lantic et Barry Callebaut. La bière est fournie à 90 % par Molson-Coors et Labatt.

Les entreprises de plus 100 employés sont pour la plupart des entreprises internationales ou multinationales qui ont plusieurs caractéristiques communes. La longévité est la première caractéristique de ces grandes compagnies. Selon Kueviakoe (2006), plus une organisation est âgée, plus elle développe son expertise. Alors que l'expertise acquise par expérience est un facteur clé de succès (Ibeh, Essam et Panayides, 2006). Les grandes entreprises identifiées dans le tableau 3, ont vu défilé une, deux, trois voir sept générations d'entrepreneurs. La longévité, gage d'expertise, est donc utilisée comme un label par les grandes entreprises pour gagner la confiance d'un plus grand nombre de consommateurs. L'âge aurait donc un lien positif avec le succès.

Tableau 3 : Longévité des grandes entreprises agroalimentaires

Entreprises	Nombre d'employés	Date de début	Âge (ans)
Molson-Coors ¹		2005	12
Molson	2 500	1786	231
Coors		1873	144
Brasseries Labatt	3 000	1847	170
Bonduelle	1 452	1853	164
Aliments Dare	1 300	1892	125
Biscuits Leclerc	824	1905	112
Industries Lassonde	2 100	1918	99
Agropur	8 000	1937	80
Aliments Krispy Kernels	305	1953	64
Olymel ²	10 000	1991	26
Coop Fédérée (Turcotte et Turmel)		1965	52
Groupe Olympia		1970	47

Source : Compilation à partir du site Internet des entreprises.

¹ Molson-Coors est une fusion de Molson et Coors

² Olymel est une fusion de Coop Fédéré et groupe Olympia

Les grandes entreprises sont aussi caractérisées par un grand nombre de sites de production, de marques en propriété et de produits. La décentralisation des établissements et des usines permet d'accroître la productivité par une organisation rationnelle des ressources tout en y trouvant des avantages momentanés comme un climat social favorable, une main-d'œuvre moins coûteuse et des avantages fiscaux (Parry, 1963). C'est aussi une stratégie utilisée pour préserver et élargir leurs parts de marché à l'étranger. Elles délocalisent une partie de leur production à proximité de la demande (Colovic, Goerzen et Mayhofer, 2008). En plus, en proposant plusieurs produits aux consommateurs, les grandes compagnies fidélisent plusieurs types de clients et ont un public cible plus large.

Depuis deux décennies, le processus de fusion-acquisition caractérise aussi les grandes compagnies à l'ère de la mondialisation. Selon le Ministère de l'Agriculture des pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ), quelque 510 fusions ont été réalisées en 2012 et 160 en 2014 dans le monde dans le seul secteur de l'industrie des aliments et boissons. La fusion et l'acquisition donnent un accès exclusif à une technologie exceptionnelle, à des produits spécifiques, à des compétences ou à des ressources techniques particulières disponibles dans une autre entreprise (Calori, Lubatkin et Very, 1996 et CMA Management, 1999). Le but étant d'éliminer les concurrents et dominer le marché. Elles permettent aussi aux gestionnaires de faire évoluer la culture de leur organisation et de mieux s'adapter à un marché cible (Aldebert, Meier et Missonier, 2010).

Selon cette statistique, environ 85 % des PME canadiennes ont survécu durant une année entière et près de 70 % ont survécu pendant deux ans. La proportion chute de 20 points de pourcentage en cinq ans de vie. La figure 1 montre que seulement une PME sur deux survit après un quinquennat d'activité. La survie est donc le premier défi des petites entreprises.

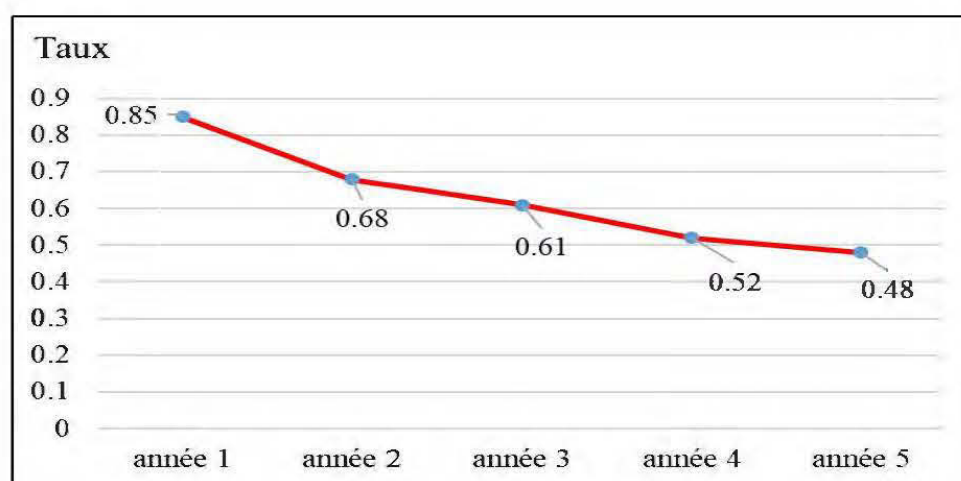


Figure 1 : Taux de survie des entreprises canadiennes comptant moins de 250 employés de 2001 à 2006

Source : Statistique Canada. *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, Ottawa : Auteur, 2012, p. 15.

Le deuxième défi est le taux de croissance. Très peu de PME ont un taux de croissance moyen annuel supérieur à 20 % sur une période de trois ans. Selon les données de l'Industrie Canada (2012), dans le secteur de la fabrication par exemple, la proportion des PME à forte croissance, c'est à dire qui atteignent 20 %, est de 2,8 % selon l'emploi ou 3,4 % en considérant leur chiffre d'affaires.

Le troisième défi des petites entreprises est le fait qu'elles fonctionnent à petite échelle et ont de faibles performances. En effet, entre 2000 et 2012, les ventes des petites entreprises ont augmenté seulement de 2,2 % alors qu'elle était de 3,4 % pour les moyennes entreprises et de 5,4 % pour les grandes entreprises (Seens, 2015). Le quatrième défi concerne leur insertion difficile dans l'économie globalisée, autrement dit la mondialisation met au défi la compétitivité des petites entreprises qui n'ont pas assez de marge de manœuvre, qui ne bénéficient pas des économies d'échelle. Comme l'affirme Ada et al. (2013), cette situation les rend vulnérables.

Ainsi, grâce au professionnalisme et l'expertise acquise par leur longue expérience, au processus de fusion-acquisition et au grand nombre de sites de production, de marques et de produits, les grandes compagnies agroalimentaires renforcent leurs avantages concurrentiels et deviennent de plus en plus performantes. Elles dominent la quasi-totalité du secteur de la transformation alimentaire et laissent très peu de place aux petites entreprises.

1.3 PETITES ENTREPRISES DE LA TRANSFORMATION AGROALIMENTAIRE

Les petites entreprises (moins de 100 employés) représentent 30 % du PIB canadien. En excluant les travailleurs indépendants, il y avait au Canada un peu plus de 1,08 million de petites entreprises en 2012. Dans la même année, elles représentaient plus de 98 % des entreprises canadiennes contre 93% d'entreprises québécoises. Celles-ci jouent également un rôle important dans la création nette d'emplois (Industrie Canada, 2012). Elles employaient plus de 7,7 millions de personnes au Canada, soit 70 % de la main-d'œuvre totale du secteur privé. Entre 2002 et 2012, les petites entreprises ont créé 78 % de tous les emplois dans le secteur privé. Cela représente en moyenne un peu plus de 100 000 emplois par année durant cette période. Malgré leur importance en nombre et en création d'emploi, les petites entreprises se caractérisent par un taux de survie faible, c'est-à-dire une espérance de vie qui diminue au fil du temps. Faute de données spécifiques, nous illustrons cette situation par des statistiques portant sur les petites et moyennes entreprises (PME) canadiennes comptant moins de 250 employés. Nous savons que dans ce groupe 98 % sont des petites entreprises de 1 à 99 employés.

Elles doivent, en effet, faire face à l'omniprésence des grandes compagnies nationales et multinationales, qui occupent en moyenne 75 % à 90 % des parts de marché de la transformation alimentaire (MAPAQ, 2014). Les petites entreprises familiales, elles n'occupent que très peu de place pour ce qui concerne les quantités produites et la valeur des ventes du secteur.

1.4 PROBLÉMATIQUE ET QUESTION DE RECHERCHE

Les petites entreprises sont les plus nombreuses dans le secteur de la transformation alimentaire et elles jouent proportionnellement un rôle important dans la création d'emplois. Malgré leur importance en nombre et en création d'emploi, la grande partie des petites entreprises sont confrontées à de nombreuses difficultés qui mettent en péril leur compétitivité et leur viabilité. Non seulement les grandes compagnies nationales et internationales leur laissent très peu de place, mais elles font face à plusieurs problèmes internes et externes qui menacent leur survie. Plusieurs d'entre elles ont de faibles performances techniques, économiques et financières. Les petites entreprises sont très peu compétitives face aux grandes entreprises. La mondialisation, par l'ouverture des marchés, semble favoriser les multinationales et les grandes compagnies au détriment des plus petites, du fait des moyens dont elles bénéficient pour localiser leurs actions de commerce, d'investissement, de financement et de recherche-développement. Ces difficultés font que plus de la moitié des petites entreprises ne survivent pas après cinq ans d'activité.

Cependant, les petites entreprises jouent un rôle très essentiel dans l'économie canadienne. En plus de la création d'emplois, elles représentent 86 % des entreprises exportatrices. De plus, elles participent fortement à l'insertion des femmes dans le milieu d'affaires. En 2010, 17 % des petites entreprises étaient détenues majoritairement par des femmes, tandis que 9 % appartenaient en parts égales aux femmes et aux hommes.

Ainsi, si l'on souhaite protéger les emplois, encourager l'entrepreneuriat et renforcer le développement économique des régions, il est impératif de veiller à la pérennité des activités des petites entreprises. La rentabilité, la compétitivité et la survie d'une entreprise passent par la connaissance des facteurs déterminants de son succès. *Quels sont donc les facteurs clés de succès des petites entreprises ?*

Le but de cette recherche est de répondre à cette interrogation en s'intéressant au secteur particulier de la transformation alimentaire au Québec dont plus de neuf sur dix entreprises sont de petite taille (93 % selon les statistiques du MAPAQ, 2013). Les défis y sont plus importants à cause de la présence de plusieurs multinationales et la petite taille du marché québécois fait que les occasions favorables de croissance restent relativement limitées. De plus, les analyses précédentes sur les facteurs de succès des petites et moyennes entreprises sont inscrites dans une démarche réductionniste et plusieurs ont étudié séparément différents facteurs ayant une influence sur la capacité d'une entreprise à réussir. Alors que, selon Liman (2002), les facteurs susceptibles d'apporter le succès sont liés les uns aux autres et interagissent entre eux. C'est pourquoi notre contribution sera de montrer par une approche holistique comment les petites entreprises peuvent réussir. Dans cette perspective, nous présentons dans le prochain chapitre la recension des écrits sur les spécificités des petites entreprises et les concepts clés en lien avec le succès.

CHAPITRE 2

RECENSION DES ÉCRITS SUR LES CONCEPTS CLÉS DE LA RECHERCHE

Le présent chapitre a quatre sections : la première section résume les écrits sur les spécificités des petites entreprises. La deuxième section fait une synthèse des théories qui parlent des facteurs clés de succès des petites entreprises déjà identifiées par les études antérieures. Par la suite, la troisième section aborde les indicateurs et les techniques de mesure du succès des petites entreprises. Finalement, dans la dernière section, nous traitons des modèles intégrateurs qui donnent la possibilité d'avoir une approche holistique vis-à-vis du succès de la catégorie d'entreprises nous intéressant.

2.1 SPECIFICITES ET THÉORIES SUR LES FACTEURS DE SUCCÈS DES PETITES ENTREPRISES

2.1.1 SPECIFICITES DES PETITES ENTREPRISES

Les petites entreprises (PE) possèdent des caractéristiques particulières qui font d'elles des organisations très spécifiques. Dans les recherches, les théoriciens regroupent très souvent les petites entreprises avec celles qui sont de tailles moyennes sous l'appellation de PME (petite et moyenne entreprise).

Dans la suite de l'étude, les spécificités des petites entreprises seront assimilées indifféremment à celle des PME. Ces spécificités concernent le mode de gestion du promoteur-dirigeant, le système de production et l'innovation, les ressources humaines, l'internationalisation, la vente et le marketing, la flexibilité et la proximité. Au niveau de la gestion, la petite entreprise est caractérisée par une forte centralisation des décisions. Le promoteur-dirigeant est souvent le seul à décider. Le processus de prise de décision utilisé est de type intuition-décision-action. La petite entreprise est donc directement influencée par le profil, les capacités et les valeurs de son dirigeant (Laprade, 1996, Daval, Lagarde, 2006). Par ailleurs, selon Audet, Riverin et Tremblay (2005), les petites entreprises dont les dirigeants ont des liens sociaux plus nombreux fonctionnent mieux et sont plus performantes.

Concernant le système de production, les PME sont différentes des grandes firmes. Contrairement à la production de masse très standardisée et automatisée des grandes compagnies, les PME sont plus flexibles et adoptent une production à l'unité, très adaptée à leur clientèle. Ce qui fait que leurs produits hautement différenciés sont moins compétitifs en termes de prix (Ibeh, Essam et Panayides, 2006, Chrisman, Bauerschmidt et Hofer, 1999, Industrie Canada, 2012). Grâce aux économies d'échelle, les grandes entreprises peuvent pratiquer un prix inférieur à celui des petites. C'est pourquoi la majorité des petites entreprises ont une forte préférence pour les méthodes traditionnelles de mise en marché comme la vente locale, les marchés de niche et les circuits courts de commercialisation, théorisés par Blandon et Henson, 2010, Ibeh, Essam et Panayides, 2006.

Selon Bocco (2012), l'innovation constante serait la principale pièce manquante chez les petites entreprises. Affes et Chouaibi (2007) pensent plutôt que c'est le manque de financement qui pousse les PME à abandonner le département de recherche et développement.

En ce qui a trait au marketing, les petites entreprises reconnaissent son importance, mais ne l'intègrent pas encore suffisamment dans leurs stratégies globales à cause du manque de connaissances, de temps et de moyens financiers (Gilmore et al., Delobelle, cités par Albertini et Fabiani, 2012). Selon Merle et Piotrowski (2012), les PE comptent davantage sur les références à l'origine et au terroir des produits, car ils garantissent l'authenticité et constituent une façon de consommer de manière responsable. Les PE ont donc moins d'intérêt pour l'exportation. Ada, Kazancoglu et Sagnak (2013) pensent qu'elles ne sont pas suffisamment outillées pour franchir cette étape. Elles ne s'approprient pas convenablement l'ensemble des processus d'exportation. Elles ont aussi besoin d'améliorer la qualité des produits, les conditions de stockage, l'emballage et répondre aux exigences de la certification qui sont souvent des préalables à l'exportation. La petite entreprise fait donc de la proximité un principe capital de son fonctionnement.

Enfin, il faut noter que les petites entreprises ont des difficultés à recruter et à maintenir une main-d'œuvre qualifiée. Le volume et la saisonnalité de certaines productions ne leur permettent pas d'offrir du travail à temps plein à longueur d'année. Les salaires et les conditions de travail proposés par les PE sont souvent les moins attrayants de l'industrie.

2.1.2 THÉORIES SUR LES FACTEURS DE SUCCÈS DES PETITES ENTREPRISES

L'analyse des théories sur les facteurs de succès des petites entreprises s'appuie sur les approches théoriques des PME. Les premières analyses modernes et systématiques sur les PME commencent avec *les districts industriels*, portées par les travaux de Beccatini (2004). C'est un ensemble industriel composé d'un grand nombre de petites entreprises indépendantes les unes des autres, géographiquement localisées, qui sont spécialisées dans la même production et qui, de façon combinée et coordonnée, permettent une production à grande échelle (Daumas, 2007). C'est une forme de coopération basée sur un territorial qui permet aux petites entreprises d'avoir un certain succès dans un environnement mondialisé (Fourcade, 2008). L'efficacité vient donc des économies d'agglomération dont les PME bénéficient collectivement (Fontan et Klein, 1996). Cependant, la pression du marché fragilise le district industriel en entraînant une forte concurrence en son sein et affaiblit le système de coopération. De plus, la cohérence totale du système est déséquilibrée par les maillons les plus faibles. Le district industriel présente donc des limites importantes.

Selon l'école classique, la PME doit plutôt trouver le moyen d'optimiser sa production par des économies d'échelle. Selon les théories classiques du management basées sur la rationalité, l'efficacité productive et la maximisation du profit sont les seuls et uniques moyens pour une entreprise de réussir. La réduction des coûts de production par les économies d'échelle convient aux grandes entreprises, mais pas pour ce qui est des petites.

Scherer (1975) définit donc *l'échelle optimum minimum* qui est la plus petite unité de production dont les coûts unitaires de production sont au minimum. C'est la condition qui permet à la petite entreprise de bénéficier d'un coût marginal de production similaire à la grande entreprise, d'être compétitive et d'avoir du succès. L'échelle optimum minimum s'applique dans certains secteurs seulement et réduit la productivité seulement à l'économie du travail sans tenir compte de la dimension humaine. Elle ignore aussi les interrelations entre l'entreprise et son environnement. Dans ce sens, *la théorie des interstices* stipule que dans une économie en mouvement, il existe des espaces de marché très petits dans lesquels seules des très petites entreprises (TPE) peuvent s'introduire (Frigant, Peres et Virol, 2012, p 8-9). Selon cette approche, l'éloignement géographique, la forte segmentation, la différenciation des produits et les marchés de niche sont autant de raisons qui justifient la présence d'un bon nombre de PME. Cette théorie oppose à l'économie de masse, la production sur mesure. Les interstices (créneaux d'économie très étroits) permettent donc aux PME d'avoir du succès (Frigant, Peres et Virol, op cit., 2012).

Cependant, c'est le comportement anticipatoire et mobilisateur du promoteur-dirigeant qui peut contribuer à découvrir les interstices. Le profil et les valeurs du dirigeant deviennent alors des facteurs clés de succès. Selon la théorie économique de l'entrepreneur, le promoteur-dirigeant est le principal facteur de succès de la PME (Lagarde, 2006, Fourcade, 1997). Le succès est fonction de ses aptitudes intrinsèques, de son contexte familial, de son comportement et de ses objectifs prioritaires.

Gasse, 2003, Julien et Lachance, 2006 affirment que l'entrepreneur réussit quand il est soutenu par son milieu socioculturel. Dans ce sens, la qualité et l'étendue des liens sociaux sont aussi des facteurs de succès de la PME. C'est pourquoi *la théorie de la contingence*, attribuée à Paul Lawrence et Jay Lorsch (1969), considère que le succès d'une organisation dépend à la fois de ses caractéristiques propres (facteurs de contingence internes) et de l'environnement dans lequel elle agit (facteur de contingence externe). Il existe plusieurs facteurs de contingence internes et externes.

2.1.2.1 FACTEURS DE CONTINGENCE INTERNES

Les auteurs ont identifié différents facteurs de succès propre à l'entreprise. Henri Mintzberg (1979) parle du type de pouvoir exercé dans l'organisation, du système technique, de l'âge et la taille de la structure. Boukar (2009) fait ressortir que le sexe du dirigeant, ses expériences antérieures et son comportement stratégique influencent le succès de l'entreprise. Mlouka et Sahut (2008) parlent plutôt de l'outil industriel de production, du savoir-faire, de l'organisation, de la gestion, du marketing et du partenariat. Pour Deneault et Barthell (2010), le succès est contingent à une culture d'innovation constante, à une planification de long terme, la qualité des ressources humaines et du dirigeant. D'autres auteurs (Ibeh, Essam et Panayides, 2006, Lepage, 2011) mettent l'accent sur les compétences en marketing, le service à la clientèle, les marchés de niche, le type de produits (standard, différenciés), les ressources intangibles telles que l'image, la réputation et les programmes de fidélisation des clients.

D'autres facteurs contingents au succès ont été utilisés dans diverses études. Ce sont, d'une part : la position de l'entreprise dans l'industrie : leader, challenger, suiveur ou niche (Gosselin, 2009), la méthode de vente : physique ou en ligne (Industrie Canada (2012), le type de clientèle : diversifié ou unique (Banque de développement du Canada, 2014). D'autre part : les méthodes de gestion : modernes, anciennes ou intuitives (BDC, 2014, Liman, 2002, Lepage, 2011), les sources de motivation des employés : prime ou avantages sociaux et la culture d'entreprise. Cette dernière influence le comportement des individus (dirigeant, salariés et client) et renforce leur motivation. La capacité d'adaptation, la flexibilité et la proximité sont aussi des atouts essentiels pour les PME (Ferrier, 2002, Torrès, 2003).

2.1.2.2. FACTEURS DE CONTINGENCE EXTERNES : L'ENVIRONNEMENT D'AFFAIRES

La théorie de la contingence de Lawrence et Lorsch (1969) accorde un rôle important aux facteurs liés à l'environnement. L'adaptation de l'entreprise à son environnement d'affaires est un impératif de survie pour elle (Boukar, 2009). L'environnement peut être source de menaces, de contraintes, mais aussi d'opportunités (Lepage, 2011). L'environnement de l'entreprise est composé de plusieurs éléments, dont la culture du milieu, la réglementation, la politique, la géographie, l'ensemble des partenaires. D'autres composantes s'ajoutent selon la nature du secteur d'activité. Mlouka et Sahut (2008) ont regroupé les facteurs de compétitivité liés à l'environnement dans différentes catégories comme suit :

- 1) Appui aux entreprises : organisation des R&D, organisation de la formation et qualité des services d'appui ;
 - 2) système et infrastructure : la stabilité politique, la qualité et l'état des infrastructures, le système de taxation et les procédures bureaucratiques ;
 - 3) intensité de la rivalité et dynamisme de la demande: l'intensité de la rivalité, le pouvoir du marché, le dynamisme de la demande interne et le dynamisme de la demande externe ;
 - 4) cadre des affaires : la politique de la concurrence et à l'efficacité du marché financier
- (p. 6).

Les variables sociétales apparaissent également, de plus en plus, comme une opportunité d'affaires. La pratique de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) a un impact positif durable sur les rendements et la pérennité de la firme. En effet, la RSE est un moyen pour se faire une meilleure image externe et une occasion de mettre en place une culture d'entreprise forte capable d'améliorer l'implication des salariés. En outre, la certification obtenue dans le cadre de la RSE est souvent une obligation à l'exportation (Ada, Kazancoglu et Sagnak, 2013).

2.2 FACTEURS CLES DE SUCCÈS SELON QUELQUES ÉTUDES EMPIRIQUES

Les auteurs définissent le succès d'une entreprise de différentes manières. Selon Ohmae (1984), une entreprise a du succès lorsqu'elle distance la concurrence directe. De ce point de vue, les compagnies en monopole ou avec très peu de concurrence ne peuvent pas se comparer et prétendre avoir du succès. Williams (2012) et Liman (2002) soutiennent que la réussite d'une entreprise est le fait de survivre plusieurs années après sa création, de se stabiliser au plan financier et de croître.

Le succès est considéré comme une capacité à réaliser un certain nombre de performances qui s'expriment sous forme d'efficacité, d'efficience, de productivité et de rentabilité (Behini, 2005, Hachimi, 2003). Danet et al (2013) précisent que ces indicateurs doivent être à la fois quantitatifs et qualitatifs. Finalement, Industrie Canada (2012) et la banque de développement du Canada (2014) s'accordent sur le fait que le succès est un construit multidimensionnel qui dépend de plusieurs facteurs et mesuré par divers indicateurs. Ces indicateurs peuvent être classés en deux catégories : les facteurs internes et les facteurs exogènes, synonymes des facteurs de contingence internes et externes susmentionnés.

À propos des *facteurs internes*, le *propriétaire-dirigeant* est l'élément central du succès d'une petite entreprise (Laprade, 1996). Il possède plusieurs attributs qui contribuent au succès de son entreprise. Ce sont entre autres sa vision du long terme (Lepage, 2011, Deneault et Barthell, 2010), ses compétences et son expérience (Rahariniaina, 2012, Barruel et Filatriau, 2013), et son mode de gestion (Institut canadien des politiques agroalimentaires, 2014). Plusieurs études sont aussi arrivées à la conclusion que les caractéristiques intrinsèques du dirigeant (patience, flexibilité, comportement) et ses objectifs prioritaires ont une part importante dans la réussite des activités de l'entreprise (Lepage, 2011, Laprade, 1996, Daval, Deschamps et Geindre, 1999). Un autre caractère déterminant des dirigeants des PE à succès est leur grande capacité à construire et à gérer de bonnes relations avec leurs partenaires (Ibeh, Essam et Panayides, 2006, Industrie Canada, 2012).

Au niveau de la gestion financière, les entreprises à succès adoptent des méthodes de gestion modernes (Liman, 2002). Un sondage réalisé par la Banque de développement du Canada (2014) confirme que les entreprises à succès ont une gestion efficace de leurs finances. L'Institut de gestion agroalimentaire et Gestion agricoles Canada (2015) soutiennent dans leur étude « Dollars and Sense » que les décisions d'affaires basées sur des données financières exactes sont un facteur clé de succès des entreprises. Selon une étude réalisée par le Leadership and Management Council of British Columbia (LMCBC) pour le compte d'Industrie Canada, l'efficacité économique de l'entreprise réside surtout au niveau de la productivité et la réduction des coûts de production.

Relativement à la production, les recherches antérieures consultées montrent que le succès passe par l'utilisation des technologies de pointe, des équipements de qualité, performants et rapides qui permettent de mettre sur le marché des produits de haute qualité avec des prix très compétitifs (Ibeh, Essam et Panayides, 2006, Chrisman, Bauerschmidt et Hofer, 1999). Deneault et Barthell (2010) affirment qu'implanter des outils de production à valeur ajoutée, informatiser la production en utilisant des technologies numériques pour augmenter la productivité et bien planifier l'organisation et les processus de travail apportent le succès. Industrie Canada (2012) met plutôt l'accent sur la certification de la production. L'institut canadien des politiques agroalimentaires (2014) soutient qu'il faut disposer d'une usine multifonctionnelle qui permet de produire plusieurs catégories de produits.

De plus, les firmes qui ont un produit techniquement supérieur auront plus d'opportunité d'exporter que celles qui ont un produit moins sophistiqué selon l'institut canadien des politiques agroalimentaires (2014). Le même auteur ajoute que des produits originaux, uniques, innovants et inimitables sont à la base du succès de la petite entreprise. C'est pourquoi, Bocco (2012), Bijaman, Pascucci et Royer (2010) sont unanimes sur le fait que l'innovation est un facteur clé de succès pour les entreprises. Une entreprise à succès innove sans relâche sur tous les fronts (Deneault et Barthell, 2010, BDC, 2014, industrie Canada, 2012). Il y a une culture d'amélioration continue implantée dans l'entreprise.

S'agissant des ressources humaines, les employés compétents sont les atouts majeurs d'une entreprise innovante selon Affes et Chouaibi (2007). Bijaman, Pascucci et Royer (2010) confirment que l'implication ou l'engagement des employés dans la stratégie des entreprises constitue une condition nécessaire pour stimuler le processus d'innovation technologique. Par ailleurs, les compagnies à succès savent attirer et retenir les meilleurs talents et les employés de qualités nécessaires au bon fonctionnement de la structure (Deneault et Barthell, 2010, Lepage, 2011, BDC, 2014, ICPA, 2014).

Pour ce qui est du marketing et des ventes, Albertini et Fabiani 2012 affirment que le marketing est considéré comme un levier de compétitivité et une source d'avantage concurrentiel. Selon Ibeh, Essam et Panayides (2006), la première étape que réalisent les entreprises à succès est de s'assurer d'avoir une grande compétence en marketing et en gestion.

La proximité constitue un facteur clé de succès des PME (Torrès, 2003). Les entreprises à succès s'assurent d'abord d'accorder une haute importance au consommateur. Toutefois, les réseaux traditionnels de commerce ne suffisent plus aujourd'hui. Selon Industrie Canada (2012), la vente en ligne est incontournable pour qui voudrait avoir du succès dans ce siècle présent. En 2013, environ 13 % des entreprises canadiennes ont vendu des produits ou des services sur Internet (statistique Canada, 2014). Certaines entreprises ont eu du succès en utilisant une stratégie marketing qui vise les marchés de niche avec des produits différenciés (Ibeh, Essam et Panayides, op. cit.). Mais suite au sondage réalisé en 2014 auprès de 1 139 PME, la Banque de développement du Canada (2014) conseille de ne pas dépendre d'une clientèle peu diversifiée.

À propos de l'internationalisation, les entreprises qui désirent survivre et se développer doivent s'impliquer dans le marché mondial. L'exportation a un impact sur la croissance des entreprises. Les compagnies exportatrices ont un rendement financier supérieur à celui des non-exportateurs (Seens, 2015). Au Canada environ 10 % des PME exportatrices ont augmenté leurs ventes annuelles d'au moins 20 % entre 2009 et 2011, comparativement à 8 % pour les non-exportateurs (Ibid.). La capacité des entreprises à développer leurs activités internationales est étroitement liée à leur capacité d'acquérir de l'information et de mobiliser les ressources nécessaires. L'Institut canadien des politiques agroalimentaires (2014) soutient qu'il est très profitable pour une petite entreprise d'avoir des partenaires d'affaires mondialement reconnus, des distributeurs ayant des réseaux à l'échelle mondiale.

Quant aux facteurs exogènes, ils sont en lien avec l'environnement d'affaire de l'entreprise. Chrisman, Bauerschmidt, et Hofer (1999) affirment que le succès des nouvelles entreprises est fortement lié au niveau de risque et au degré de concurrence qui règne dans un secteur d'activité. Arráiz, Henriquez et Stucchi (2013) pensent que les politiques et les lois qui favorisent la concurrence sont déterminantes pour le succès des PE. Mais, Ada, Kazancoglu et Sagnak (2013) font remarquer que la mise en œuvre par le gouvernement de politiques macroéconomiques seules ne peut pas offrir des solutions durables pour les PE.

La compétitivité et le succès des petites entreprises exigent aussi une intervention continue des pouvoirs publics. Arráiz, Henriquez et Stucchi, précités, soulignent que les petites entreprises qui participent aux réseaux de partenariat ont plus de chance de rester en affaire par rapport à celles qui n’y participent pas. Guérard (2000) ajoute que le recours aux regroupements sectoriels et aux organismes gouvernementaux influence positivement la croissance des entreprises. Par ailleurs, l’existence de structure d’encadrement et de formation des PE dans le milieu favorise le développement de l’innovation technologique (Affes et Chouaibi, 2007). La Banque de développement du Canada (2012) affirme que le recours à des experts est un gage de succès. Les professionnels d’Industrie Canada (2012) ajoutent que les entrepreneurs qui utilisent les services des conseillers affichent une croissance supérieure.

De plus, l’environnement d’affaire des entreprises est beaucoup influencé par le comportement de la société civile. Cette dernière est de plus en plus préoccupée par des biens et services produits et livrés de façon éthique, écologique et durable (Ada, Kazancoglu et Sagnak, 2013). En fait, la responsabilité sociale est devenue un facteur clé de succès des entreprises. Selon Gendron, Lapointe et Turcotte (2004), la régulation des pratiques environnementales et sociales n’est plus réservée seulement à l’État, au marché, mais aussi par la société civile.

2.3 INDICATEURS ET DIFFÉRENTES TECHNIQUES POUR MESURER LE SUCCÈS D’ENTREPRISE

2.3.1 INDICATEURS DU SUCCÈS D'UNE ENTREPRISE

Comme l'entreprise présente un intérêt pour différents groupes (actionnaires, créanciers, clients, fournisseurs, employés et la société tout entière), son succès est perçu différemment. Certains utilisent des indicateurs subjectifs comme l'image, la réputation (Boistel, 2008) et l'avis d'expert ou de professionnels (Bocco, 2012). D'autres s'attachent à des indicateurs plus objectifs qui peuvent être regroupés sous différentes dimensions du succès.

2.3.1.1 DIMENSION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE

La mesure de la performance économique et financière d'une entreprise repose sur des critères comptables. Le chiffre d'affaires et son taux de croissance annuelle ainsi que les bénéfices sont les variables les plus utilisées pour décrire le niveau de performance et de succès des entreprises (Bocco, 2012, Liman, 2002). Mais Rivard (2014) souligne qu'il est préférable de l'exprimer par le rendement de l'actif. Deneault et Barthell (2010) parlent plutôt de la valeur économique ajoutée (VEA) comme étant la meilleure de toutes les mesures de performance financière. Elle décrit la capacité de l'entreprise à transformer les investissements en profits. Empiriquement, une entreprise qui possède un rendement du capital investi (RCI) supérieur à 10 % est créatrice de VEA. L'utilisation de la moyenne sur cinq ans est indispensable pour tenir compte du caractère durable de la performance.

2.3.1.2 DIMENSION LIÉE AU SYSTÈME DE PRODUCTION

Le volume de production annuelle des biens ou des services que l'entreprise est capable de mettre à la disposition des consommateurs nous renseigne sur sa taille et ses performances (Guertchakoff et Auciello, 2012). Le nombre de salariés et son évolution annuelle sont des critères de classement fréquemment utilisés, car, ils sont simples à mesurer (Liman, 2002). L'efficacité du système de production est aussi un indice de succès. Elle est appréciée par la qualité des produits, la flexibilité de la structure et l'influence du leadership des dirigeants (Bocco, 2012).

2.3.1.3 DIMENSION COMMERCIALE ET MARKETING

Le volume et le taux de croissance annuelle des ventes sont les variables les plus utilisées (Gupta et Govindarajan, 1984). La part de marché et le nombre de clients sont des indicateurs essentiels en matière d'efficacité marketing et de réussite (Essomba et al., 2002, Bocco, 2012). La compagnie américaine MacDonal sert environ 68 millions de clients par jour dans 119 pays (Nandini, 2014). Au niveau des entreprises exportatrices, le succès est mesuré par le volume et la croissance annuelle des exportations (Ibeh, Essam et Panayides, 2006).

2.3.1.4 DIMENSION SOCIALE ET ENVIRONNEMENTALE

Elle mesure l'impact social et environnemental des activités de l'entreprise. L'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. Cette capacité est mesurée par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décision collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...), le niveau de motivation, de satisfaction et de fidélisation des salariés, la participation aux décisions, la prise d'initiative et la créativité des ressources humaines. Selon Bocco (2012), la responsabilité sociale permet de maintenir la distance avec les concurrents et de garantir la pérennité.

2.3.1.5 DIMENSION STRATÉGIQUE ET CONCURRENTIELLE

Elle est mesurée par la qualité de la stratégie, la durée (court terme vs long terme), une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation, la maîtrise de l'environnement, la qualité du management et du produit. La performance concurrentielle est quant à elle liée au milieu concurrentiel de l'organisation. Il s'agit de la capacité à anticiper, à s'adapter, et même à s'approprier rapidement les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités (Ibid.).

2.3.1.6 AUTRES PERFORMANCES

L'introduction en bourse est une caractéristique des entreprises à succès. Selon le journal La Presse, la plus grande entrée en Bourse a été réalisée par le géant du commerce en ligne en Chine, Alibaba en 2014 avec 25 milliards de dollars. Facebook, aux États unis en 2012 avec 16 milliards de dollars, se retrouve en neuvième position des plus grandes entrées en Bourse de l'histoire. Dans le cas des franchiseurs, le succès s'apprécie par le nombre de franchises vendu par la compagnie (Industrie Canada, 2012). Les concours nationaux et internationaux sont aussi des preuves de succès (Industrie Canada, 2012). Pour les jeunes entreprises, la survie après la période critique de trois à cinq ans suivant la création est considérée comme un indicateur de succès (Chrisman, Bauerschmidt et Hofer, 1999). Comme plusieurs dimensions sont attribuées au succès, la façon de le mesurer varie d'une étude à l'autre.

2.3.2 DIFFÉRENTES TECHNIQUES POUR MESURER LE SUCCÈS D'ENTREPRISE

Le succès est multidimensionnel (économique, commerciale, organisationnelle, sociale et environnementale). Ainsi, selon les objectifs, les auteurs mesurent le succès par un ou plusieurs de ses dimensions. La grande partie des études qui mesurent une seule dimension utilise la dimension économique pour décrire le niveau de succès des entreprises. Un ou plusieurs ratios financiers sont utilisés (chiffre d'affaires, bénéfices, rendement de l'actif). Les chercheurs utilisent quelques fois un score de la réussite financière en combinant plusieurs ratios financiers. Certaines études portant sur le marketing et la mise en marché utilisent uniquement la performance commerciale pour mesurer le succès des PME (Gupta et Govindarajan, 1984, Liman, 2002). Saint-Pierre et al (2013) ont aussi utilisé une seule dimension dans leurs travaux. Mais ils ont privilégié la performance concurrentielle des PME en termes d'innovation et d'internationalisation. L'innovation a été mesurée par le pourcentage des ventes issues de produits nouveaux ou améliorés dans les deux dernières années.

D'autres études combinent deux dimensions de la performance pour mesurer le succès de l'entreprise. Ainsi, dans le cadre de l'étude des impacts des dépenses en ressources intangibles sur la performance des PME, Amadiou et Viviani (2010) ont mesuré le succès des PME à l'aide de la performance économique (rentabilité de l'actif) et la performance commerciale mesurée par le ratio de la marge brute (valeur ajoutée/vente). La Banque de développement du Canada (2014) a étudié les facteurs de succès et d'échec de 1139 PME à l'aide des performances économiques et sociales.

Selon Razouk et Bayad (2011), les pratiques mobilisatrices des ressources humaines influencent la performance des PME. Pour aboutir à ce résultat, ils ont utilisé une mesure à deux dimensions de la performance (économique et sociale). La dimension économique a été mesurée par la rentabilité et le climat social par la qualité des relations sociales et professionnelles au sein de la firme. Dans le cadre de la théorie de la performance globale, plusieurs auteurs mesurent les progrès des entreprises à partir de trois dimensions (économique, sociale et environnementale). Dans l'étude menée par Maurel et Tensaout (2014), la performance environnementale est mesurée au travers de la prise en compte de l'impact sociétal attaché aux produits et services, la présence d'une stratégie de développement durable et la transparence envers les parties prenantes. Mayegle et Oman (2015) ont retenu les dimensions sociales, politiques et commerciales pour analyser la performance. Ils ont observé sur les trois dernières années plusieurs indicateurs comme le climat social, le développement du personnel, le rendement du personnel, le moral du personnel, la mobilisation du personnel, l'effectif de l'entreprise, la part de marché, la satisfaction des bailleurs de fonds, la satisfaction de la clientèle, la satisfaction des organismes régulateurs et la satisfaction de la communauté.

Pour découvrir le lien entre l'intelligence économique (veille informationnelle) et la performance des entreprises œuvrant dans la haute technologie, Saïda (2007) mesure les succès par la performance en innovation, la performance organisationnelle et sociale. Les indicateurs considérés sont la capacité à créer et inventer des procédés nouveaux, la capacité de prospection pour détecter des occasions d'affaire dans le long terme et la capacité de communication et de partage de l'information au sein de l'entreprise.

À la lumière de ces études, le constat est que les chercheurs réalisent diverses combinaisons de dimensions selon les besoins de leurs travaux. Le tableau ci-dessous résume les principales dimensions du succès utilisées par les auteurs. Les indicateurs sont nombreux et varient d'une étude à l'autre. Toutefois, la mesure du succès reste très souvent partielle malgré son objectivité. Le succès étant un construit multidimensionnel, l'ensemble des composantes doit être considéré. Comme il est ardu d'effectuer une mesure aussi parfaite et complète, les théoriciens proposent des modèles intégrateurs de succès que nous présentons quelques-uns au point 2.4.

Tableau 4 : Synthèse des principales dimensions du succès utilisées par les auteurs

Dimensions	Indicateurs utilisés
Dimension économique et financière	<ul style="list-style-type: none"> Le chiffre d'affaires et son taux de croissance annuelle Les bénéfices ou la marge bénéficiaire Le rendement de l'actif Le rendement du capital investi La valeur économique ajoutée (VEA)
Dimension liée au système de production	<ul style="list-style-type: none"> Le volume de production annuelle La qualité des produits Le degré de flexibilité de la structure L'importance et la qualité des innovations Le nombre de salariés et son évolution annuelle La qualité du leadership des dirigeants La capacité de communication et de partage de l'information
Dimension commerciale et marketing	<ul style="list-style-type: none"> Le volume et le taux de croissance annuelle des ventes La part de marché et le nombre de clients La satisfaction de la clientèle Le niveau d'internalisation Le volume et la croissance annuelle des exportations
Dimension stratégique et concurrentielle	<ul style="list-style-type: none"> La qualité du management et des stratégies adoptées La culture d'entreprise mise en place Le degré de maîtrise de l'environnement d'affaires La capacité à anticiper, à s'adapter et à s'approprier les règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activités
Dimension sociale et environnementale	<ul style="list-style-type: none"> La qualité des relations professionnelles et sociales La qualité des prises de décision collective Le niveau de motivation et de satisfaction des employés Le degré de rétention des salariés Le développement, le rendement et le moral du personnel L'importance de la responsabilité sociale et environnementale La présence d'une stratégie de développement durable La satisfaction des organismes régulateurs et la communauté
Autres	<ul style="list-style-type: none"> L'introduction à la bourse Le nombre de franchises vendues Les concours nationaux et internationaux La survie après trois à cinq ans pour les jeunes entreprises

2.4 MODÈLES INTÉGRATEURS DE SUCCÈS

Un modèle intégrateur permet de réunir dans un seul construit les différentes dimensions que les chercheurs ont étudiées séparément (Nguyen, 2007). Ce type de modèle présente en général trois paliers qui sont les dimensions, les critères et les indicateurs (Boulianne, 2000). Les dimensions décrivent les principales composantes du succès et les critères évaluent chacune des dimensions et les indicateurs servent à mesurer les critères. Tremblay et Audebrand (2003) ont recensé quelques modèles développés par les chercheurs. Les principaux sont les suivants :

2.4.1 MODÈLE DE LA PYRAMIDE DE PERFORMANCE DE CROSS ET LYNCH (1989)

Dans ce modèle (figure 2), la vision corporative est au sommet de la pyramide. La flexibilité en est l'élément central. La performance est perçue à deux niveaux. D'un côté les indicateurs financiers qui rendent compte de la flexibilité et de la productivité. D'un autre côté, les indicateurs de marché qui traduisent la satisfaction des clients et la flexibilité.

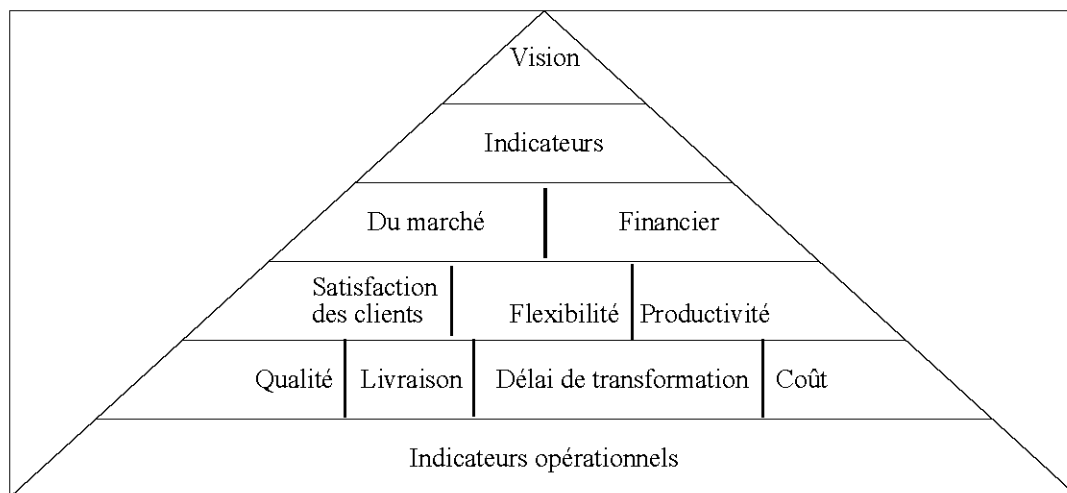


Figure 2 : La pyramide de la performance de Cross et Lynch (1989).

Source : Tremblay, D.-G. et Audebrand, L. *Productivité et performance : Enjeux et défis dans l'économie du savoir*. Montréal, Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, note de recherche, 2003, p. 21.

Les indicateurs opérationnels sont représentés sous quatre critères qui sont la qualité, la livraison, le délai de transformation et les coûts de production. Malheureusement, ce modèle ne prend pas en compte le développement et le bien-être des employés. Les dimensions environnementale et sociale, ainsi que l'innovation ne sont pas considérées.

2.4.2 MODÈLE DE LA MATRICE DES DÉTERMINANTS ET DES RÉSULTATS (FITZGERALD ET AL., 1991)

Selon ce modèle (Tableau 5), la performance comprend six critères, dont quatre déterminants de succès (qualité du service, flexibilité, ressources utilisées, innovation) et deux résultats (compétitivité et performance financière) reflétant le niveau de succès de la stratégie choisie.

Tableau 5 : La matrice des déterminants et des résultats

Résultats	Étendue de la performance	Type de mesure
	Compétitivité	Part du marché et positionnement Croissance des ventes Mesures sur la clientèle de base
	Performance financière	Rentabilité Liquidité Structure du capital Ratios financiers
Déterminants	Qualité des services	Fiabilité Sensibilité / bienveillance Esthétique / apparence Propreté / ordre Communication Courtoisie Accessibilité / disponibilité
	Flexibilité	Flexibilité du volume de production Flexibilité dans la vitesse de livraison Flexibilité dans les spécifications
	Ressources utilisées	Productivité Efficience
	Innovation	Performance des processus d'innovation Performance des innovations individuelles

Source : Ibid, p. 22.

Selon Tremblay et Audebrand (2003), le modèle présente un problème conceptuel, car les outils de mesure sont assez vagues. De plus, les dimensions environnementale, sociale et toutes les parties prenantes de l'entreprise ne sont pas clairement définies.

2.4.3 MODÈLE DU TABLEAU DE BORD PROSPECTIF (BALANCE SCORECARD) DE KAPLAN ET NORTON

Selon Bergeron (2000), Tremblay et Audebrand (2003), c'est l'un des modèles les plus utilisés et cités dans le domaine de l'économie du savoir. Il comprend quatre dimensions (santé financière, clientèle, gestion interne, innovation-apprentissage) avec la vision et la stratégie de l'entreprise au centre (figure 3).

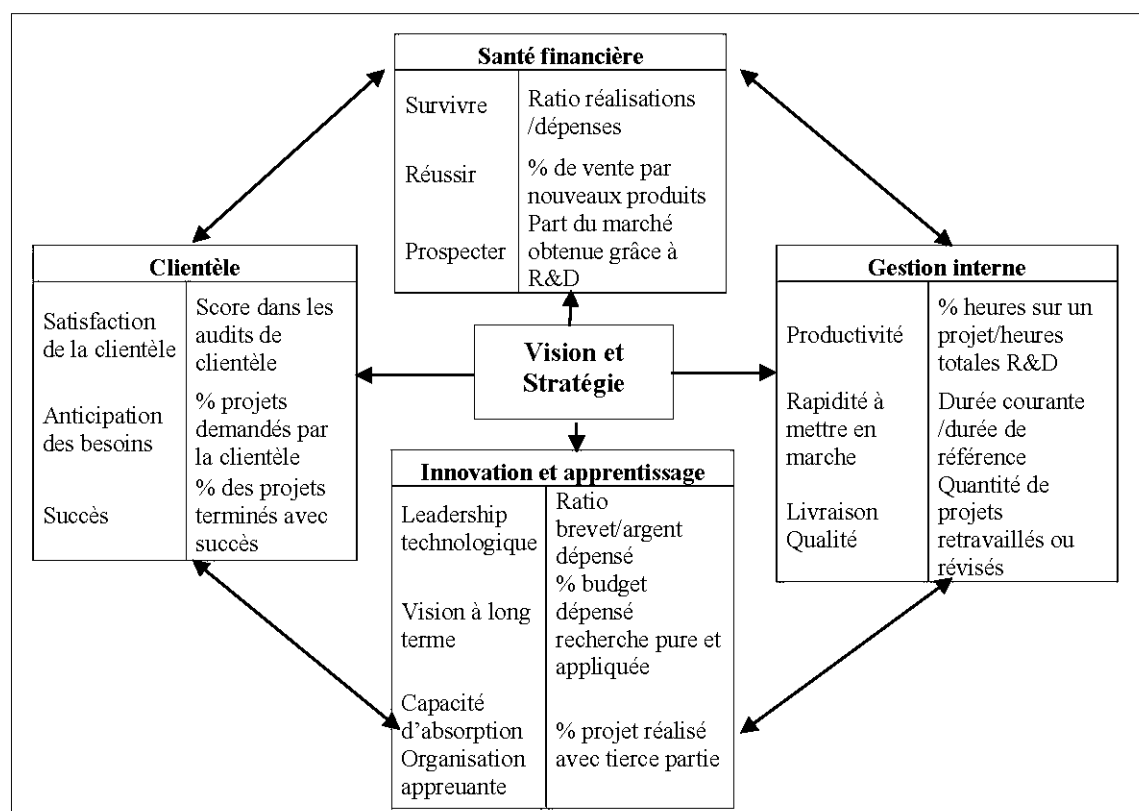


Figure 3. Le « balance scorecard » de Kaplan et Norton (1992).

Source : Ibid, p.24.

Ce modèle établit des relations causales entre les différentes mesures. La principale faiblesse concerne l'apparente absence d'indicateurs reliés au processus interne d'innovation et d'apprentissage (Bergeron, 2000). Tremblay et Audebrand (2003) spécifient qu'il est difficile d'établir la part de chaque facteur sur les résultats financiers. De plus, toutes les parties prenantes, ainsi que les considérations environnementales et sociales ne sont pas suffisamment visibles.

2.4.4 MODELE DES PARTIES PRENANTES D'ALKINSON ET AL. (1997)

D'après le modèle des parties prenantes illustré dans le tableau ci-dessous, la performance de l'entreprise est fonction des parties prenantes. Les actionnaires, les clients, les employés et la communauté sont importants pour évaluer la performance. Selon les auteurs, une organisation a des objectifs primaires et secondaires. Boulianne (2000) a davantage clarifié le modèle d'Alkinson et al. (1997) en changeant les termes de mesure primaire par critères de performance et le terme de mesure secondaire par indicateurs de performance. Les analyses de Boulianne (2000) ont permis de valider la représentativité et la structure empirique du modèle. Toutefois, l'auteur reconnaît que ce construit de la performance organisationnelle n'est pas une mesure universelle.

Tableau 6 : Le modèle des parties prenantes d'Alkinson et al (1997)

Parties prenantes	Mesures primaires	Mesures secondaires
Les actionnaires	Rendement sur les investissements des actionnaires	Croissances des revenus Croissances des dépenses Productivité Ratio de capital Ratio de liquidité Ratio de qualité des actifs
Les clients	Satisfaction de la clientèle et qualité des services	Enquête sur la clientèle pour différents marchés et produits
Les employés	Engagement des employés Compétence des employés Productivité des employés	Enquête d'opinion auprès des employés Indice sur le service à la clientèle Ratio financier du coût des employés par classe de revenu
La communauté	Image publique	Différentes enquêtes externes

Source : Ibid, p. 25.

2.4.5 MODÈLE DE L'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE DE SAVOIE ET MORIN

Le modèle illustré ici bas (figure 4) est issu à la fois d'une démarche théorique (revue de littérature exhaustive) et pratique (enquête de terrain pour valider le modèle). Il comporte cinq dimensions (arène politique, pérennité de l'organisation, efficience économique, valeur des ressources humaines et légitimité de l'organisation) et 14 critères présentés à la figure ci-dessous.

Les critères sont mesurés par plusieurs indicateurs. Selon Savoie et Morin (2000), le processus politique est inévitable dans l'évaluation de l'efficacité organisationnelle. Sa position centrale montre à quel point il est difficile de s'y soustraire. Par ailleurs, Tremblay et Audebrand (2003) soutiennent que le modèle d'efficacité de Savoie et Morin (figure 4) est de qualité, car il a l'avantage de reposer sur une démarche à la fois théorique et pratique. De plus, ce modèle prend en compte presque toutes les dimensions y compris les considérations environnementales et sociales.



Figure 4 : Modèle intégrateur de la performance de Savoie et Morin (2000).
 Source : Ibid, p. 27.

Cependant, Hachimi (2003) estime que certains indicateurs qualitatifs sont objectivement difficiles à mesurer. Elle pense qu'au niveau empirique, aucun chercheur ne peut prétendre avoir une mesure holistique du succès. Néanmoins, Boulianne (2000) affirme que la confirmation du modèle par une étude empirique est un haut niveau de fiabilité et de validité de contenu. Selon lui, ce modèle est un très bon canevas de réflexion stratégique pour la direction de l'entreprise. Le dirigeant peut s'en servir, en fonction des objectifs fixés pour déterminer les critères de performance les plus essentiels. Pour ces raisons nous retiendrons ce modèle pour construire un cadre d'évaluation du succès des petites entreprises. Toutefois, il nécessaire de rendre plus clairs et plus visibles certains critères propres aux PE.

2.5 SYNTHÈSE ET ANALYSE CRITIQUE DE LA LITTÉRATURE

Les recherches spécifiques aux petites entreprises (PE) sont peu nombreuses. En considérant celles qui englobent à la fois les petites et les moyennes entreprises (PME), les recherches montrent que les petites entreprises ont des forces et des faiblesses particulières qui font d'elles des organisations très spécifiques. La principale caractéristique est le rôle prépondérant du propriétaire dirigeant. Plusieurs études soulignent aussi que la flexibilité, la proximité et la capacité d'adaptation dont fait preuve la PE sont des atouts essentiels de compétitivité. Leurs produits sont hautement différenciés grâce au savoir-faire du propriétaire-dirigeant.

Les petites entreprises ont une préférence pour les ventes directes, les marchés de niche et les circuits courts de commercialisation. Elles utilisent davantage les références à l'origine et au terroir des produits comme label de qualité pour gagner la confiance des consommateurs. Toutefois, leur système de production est souvent artisanal et l'innovation n'y est pas constante. Ces petites organisations sont moins compétitives en termes de qualité et de prix et manquent de connaissances marketing. Le mode de gestion très centralisé basé sur l'intuition-décision-action du dirigeant et les difficultés à recruter et maintenir une main-d'œuvre qualifiée éloignent souvent les petites entreprises du succès.

Plusieurs théories ont été développées sur les conditions de succès des petites entreprises. Elles vont du district industriel à la théorie de la contingence en passant par la théorie d'économie d'échelle optimum minimum, la théorie des interstices et la théorie économique de l'entrepreneur. Cependant, la théorie de la contingence est plus pertinente. Sans établir une solution unique et universelle, cette théorie prend en compte à la fois les facteurs internes et les facteurs exogènes liés à l'environnement de la PE. C'est une vision plus complète et plus ouverte pour déterminer les facteurs clés de succès de la petite entreprise. Dans la pratique, les facteurs clés de succès des PE identifiés par les différentes études empiriques et résumés dans le tableau ci-dessous confirment que les déterminants du succès sont à la fois internes et externes à l'entreprise.

Tableau 7 : Résumé des facteurs clés de succès

Facteurs de succès	Auteurs (<i>liste non exhaustive des auteurs</i>)
Propriétaire-dirigeant (Profil, vision, objectif, mode de gestion, capital social)	Affes et Chouaibi (2007), Arbour (2008), Boukrou (2011), Chikh (2010), Deneault et Barthell (2010), ICPA (2014), Industrie Canada (2012), Jasra et al (2011), Lepage (2011), Ploudre (2007), Saïda (2007)
Gestion financière et rentabilité	BDC (2014), ICPA (2014), Industrie Canada (2012), Jasra et al (2011), Lepage (2011), Liman (2002), Mouloudi (1993), Ploudre (2007)
Ressources humaines	Affes et Chouaibi (2007), BDC (2014), Bijaman, Deneault et Barthell (2010), Ibeh, Essam et Panayides (2006), ICPA (2014), Industrie Canada(2012), Lepage (2011), Mayegle (2015), Pascucci et Royer (2010), Ploudre (2007)
Marketing et ventes	Albertini et Fabiani (2012), BDC (2014), Deneault et Barthell (2010), Essam et Panayides (2006), ICPA (2014), Industrie Canada (2012), Jasra et al (2011), Lambin et Caceres (2006), Lepage (2011), Ploudre (2007), Torrès (2003)
Planification stratégique	Capiez et Hernández (1998), Maurel et Mouloud (2014), Ploudre (2007), Saïda (2007)
Système de production	Boukrou (2011), Deneault et Barthell (2010), ICPA (2014), Industrie Canada (2012), Jasra et al (2011), Mlouka et Sahut (2008) Ploudre (2007)
Innovation	Affes et Chouaibi (2007), BDC (2014), Bijaman, Pascucci et Royer (2010), Deneault et Barthell (2010), ICPA (2014), Industrie Canada (2012), Lepage (2011), Ploudre (2007)
Produits	ICPA (2014), Boukrou (2011), Industrie Canada (2012)
Réseau d'information	Boukrou (2011), Habhab–Rave Saïda (2007)
Internationalisation	Barel (2006), ICPA (2014), Landry, Panet-Raymond et Robichaud (2013), Mehdi (2009), Rahariniaina (2012), Seens (2015)
Environnement : L'industrie (coopération, turbulence, technologie...) L'État (politiques, lois, règlements...) Le milieu (valeurs, culture, dynamisme, organismes...)	Ada, Kazancoglu et Sagnak (2013), Arráiz, Henriquez et Stucchi (2013), BDC (2012), Boukrou (2011), Deblock (2014), Gendron, Lapointe et Turcotte (2004), Gosselin (2009), Guérard (2000), Hassine (2013), Industrie Canada (2012), Jasra et al (2011), Lepage (2011), Liman (2002), Maurel et Mouloud (2014), Ploudre (2007), Seens (2015)

Les indicateurs pour mesurer le succès d'entreprise sont nombreux et peuvent être catégorisés selon le type de performance que l'auteur souhaite mesurer : la mesure de la performance économique et financière, la dimension liée au système de production, la dimension commerciale et marketing, la performance stratégique et concurrentielle, la dimension sociale et environnementale. Même si le succès est multidimensionnel, les chercheurs choisissent, pour des raisons opérationnelles, de mesurer le succès par un ou plusieurs de ses dimensions. L'évaluation du succès reste donc très souvent partielle malgré l'objectivité des études. Quelques théoriciens ont proposé des modèles intégrateurs réunissant dans un seul construit les différentes dimensions que les chercheurs ont étudiées séparément. Mais plusieurs modèles intégrateurs sont difficiles à opérationnaliser. Malgré cette limite, le modèle de l'efficacité organisationnelle de Savoie et Morin (2000) a le mérite de reposer sur une démarche à la fois théorique et empirique.

Dans le chapitre qui suit, nous expliquons comment nous utilisons le modèle de l'efficacité organisationnelle de Savoie et Morin (2000), ainsi que tous les autres concepts développés plus haut pour établir le cadre conceptuel de notre recherche.

CHAPITRE 3

CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

3.1 CADRE CONCEPTUEL

Le cadre conceptuel permet de rendre opérationnel le modèle théorique choisi à la suite de la recension des écrits. Cette section présente donc la théorie de référence, le modèle opératoire, les facteurs ou variables clés et les critères qui les décrivent ainsi que les indicateurs de mesure desdites variables.

3.1.1 THÉORIE DE RÉFÉRENCE SUR LES FACTEURS DE SUCCÈS DANS UNE ENTREPRISE

Pour cerner un phénomène aussi pluridimensionnel comme le succès d'une entreprise, plusieurs indicateurs quantitatifs et qualitatifs seront nécessaires. Selon la revue de littérature, quelques auteurs ont théorisé sur les éléments qui peuvent expliquer le succès d'une PE. Nous pouvons citer, entre autres, l'hypothèse de l'échelle optimum minimum de Scherer (1975) définie comme la plus petite unité de production dont les coûts unitaires de production sont au minimum. Selon cet auteur, c'est la seule condition qui permet à la petite entreprise de bénéficier d'un coût marginal de production comparable à celui de la grande entreprise, d'être compétitive et d'avoir du succès.

Scherer (1975) reste ainsi attaché à la solution unique de réduction des coûts et de maximisation du profit sans prendre en compte d'autres facteurs comme les ressources humaines. Quant à la théorie des interstices de Frigant, Peres et Virol (2012), elle confirme l'incapacité des PME à être compétitives face aux grandes entreprises. Ce qui n'est pas toujours vrai. Par ailleurs, les théories qui soutiennent que la réussite de la petite entreprise est garantie par la qualité de son dirigeant restent un limitative. Car, la PE fonctionne dans un système ouvert où elle peut être influencée par bien d'autres facteurs. C'est pourquoi, sans établir une solution unique et universelle, la théorie de la contingence, attribuée à Paul Lawrence et Jay Lorsch (1969, 1989), soutient que le succès de la petite entreprise est fonction des caractéristiques propres de l'entreprise qu'on nomme les facteurs de contingence internes et de l'environnement d'affaires dans lequel évolue la petite entreprise; appelés des facteurs de contingence externes.

De ces théories, cette dernière est la plus adaptée à notre thématique de recherche, car nous comptons appréhender un concept aussi complexe et multiforme. Et c'est la théorie de la contingence qui permet une plus large et plus complète considération des facteurs ayant une influence sur le succès des petites entreprises. Dans la mesure où la définition du succès varie selon les disciplines, les critères et les perspectives d'analyse seront également variés. La théorie de la contingence a l'avantage de ne pas attribuer des facteurs clés de succès universels valables en toute circonstance, car les facteurs de contingence internes et externes varient différemment d'une entreprise à une autre. Selon Liman (2002), ces différents facteurs sont liés les uns aux autres et interagissent comme le montre le modèle conceptuel ci-dessous.

3.1.2 MODÈLE CONCEPTUEL

En demeurant dans la logique de la théorie de la contingence, plusieurs modèles intégrant les facteurs de contingence internes et externes existent. Parmi les modèles consultés, celui de Morin et Savoie (1994, 2001) semble être le plus complet. Il a l'avantage de reposer sur une démarche à la fois théorique et pratique, ainsi que la prise en compte de presque toutes les dimensions du succès. Pour ces raisons, nous retiendrons ce modèle dans le cadre de notre étude. Toutefois, dans la mesure où l'analyse porte spécifiquement sur les petites entreprises, il est apparu nécessaire de rendre plus clairs et plus visibles certains éléments qui leur sont propres. Le modèle de Morin et Savoie (1994, 2001) a donc été adapté, dans la figure ci-après, aux caractéristiques particulières d'une petite entreprise.

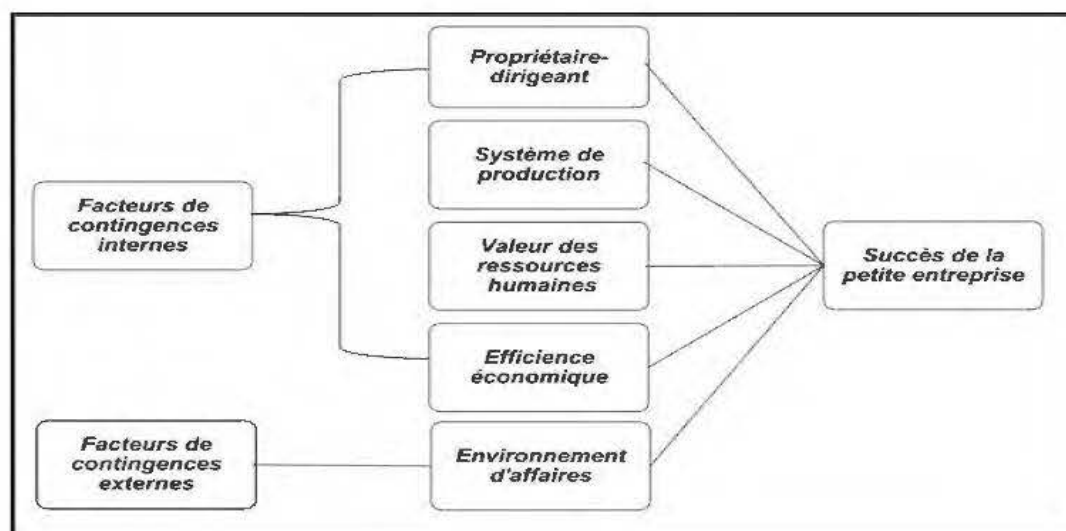


Figure 5. Modèle intégrateur du succès des petites entreprises.

Source : Modèle adapté à partir de celui de Morin et Savoie. Tremblay, D.-G. et Audebrand, L. *Productivité et performance : Enjeux et défis dans l'économie du savoir*. Montréal, Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, note de recherche, 2003, p. 27.

Le modèle que nous proposons comporte cinq dimensions dont les quatre premières (en haut à gauche) représentent les facteurs de contingence internes et une (en bas à gauche) représente l'ensemble des facteurs de contingence externes. Ces dimensions décrivent les principales composantes du succès. Les conditions à satisfaire pour atteindre chacune des dimensions sont appelées des critères. Ces critères sont mesurés de façon précise par des indicateurs. Pour un besoin de clarté, les critères ainsi que les indicateurs ne figurent pas sur la figure 7, mais ces éléments (critères et indicateurs) ainsi que les changements apportés au modèle initial de Morin et Savoie (1994, 2001) sont présentés dans les tableaux 8 à 12 qui suivent.

3.1.3 DESCRIPTION DU MODÈLE

Les modifications apportées au modèle de Morin et Savoie ont consisté à remplacer respectivement les dimensions arène politique, pérennité de l'organisation, et légitimité de l'organisation par propriétaire-dirigeant, système de production et environnement d'affaires. En lieu et place de l'arène politique, nous avons mis le propriétaire-dirigeant parce qu'il occupe la place centrale dans la petite entreprise. Plusieurs recherches ont démontré que le propriétaire-dirigeant est le pilier du succès d'une petite entreprise (Deneault et Barthell, 2010, Lepage, 2011, Industrie Canada, 2012).

Les critères qui rendent compte de l'impact de cette dimension sont le profil du dirigeant, le capital social, le mode de gestion, le plan stratégique, les activités de perfectionnement, l'utilisation des services-conseils, la proximité (employés, clients, partenaires) et le système d'information utilisé par le dirigeant. Les indicateurs pour mesurer ces critères sont indiqués dans le tableau 8 ci-dessous. Soulignons que les tableaux 8 à 12 sont adaptés à partir de la synthèse de lecture.

Tableau 8 : Indicateurs de la qualité du propriétaire-dirigeant

Dimension	Critères	Indicateurs
Propriétaire-dirigeant	Profil et plan stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ● Formation et années d'expérience ● Vision et objectif ● Niveau de satisfaction du dirigeant
	Capital social	<ul style="list-style-type: none"> ● Taille du réseau social ● Statut des membres du réseau social
	Mode de gestion	<ul style="list-style-type: none"> ● Degré de centralisation vs décentralisation ● Processus de prise de décision ● Capacité de management
	Activités de perfectionnement	<ul style="list-style-type: none"> ● Fréquence aux activités de perfectionnement
	Services-conseils	<ul style="list-style-type: none"> ● Fréquence d'utilisation des services-conseils
	Proximité	<ul style="list-style-type: none"> ● Fréquence des rencontres avec les clients, les employés et les fournisseurs
	Système d'information	<ul style="list-style-type: none"> ● Sources et circuits d'information

Source : adapté à partir de la synthèse de la littérature.

Le second changement apporté est le remplacement de la notion de pérennité de l'organisation utilisée par Morin et Savoie (1994, 2001) par le système de production. Cette dimension renferme les facteurs clés liés à la production et à l'innovation. Plusieurs chercheurs sont d'avis qu'un système de production qui intègre l'innovation est un facteur clé de succès pour les entreprises (Bijaman, Pascucci et Royer, 2010, Boukrou, 2011, Industrie Canada, 2012). L'effet est apprécié à travers la qualité et la diversité des produits, l'innovation et l'amélioration continue, la flexibilité et la capacité d'adaptation de la structure, les équipements, les technologies et les processus de fabrication utilisés et enfin, les partenaires d'affaires (fournisseurs, distributeurs, vendeurs). Ci-dessous les indicateurs de ce critère.

Tableau 9 : Indicateurs liés au système de production

Dimension	Critères	Indicateurs
Système de production	Qualité et diversité des produits	<ul style="list-style-type: none"> ● Nombre de produits vendus ● Nombre de produits certifiés ou différenciés ● Nombre de retours de produits ● Nombre de plaintes clients
	Innovation et amélioration continue	<ul style="list-style-type: none"> ● Ratio Brevet/dépenses R&D ● Ratio dépenses R&D/dépenses totales ● Proportion des ventes de nouveaux produits/ ventes totales ● Nombre de nouveaux produits lancés,
	Capacité, flexibilité et adaptation	<ul style="list-style-type: none"> ● Production horaire ● Degré de flexibilité (bas, moyen ou fort) ● Temps nécessaire pour changer de produits ● Coût de revient vs concurrents
	Équipements, technologies et processus de fabrication	<ul style="list-style-type: none"> ● Nombre de procédés de fabrication établis ● Proportion des équipements numériques/total ● Âge moyen des équipements
	Les partenaires d'affaires (fournisseurs, distributeurs, vendeurs)	<ul style="list-style-type: none"> ● Nombre de fournisseurs, de distributeurs ou de vendeurs ● Évolution du nombre de partenaires ● Nombre de plaintes à l'égard des partenaires (délais, qualité ...)

La troisième dimension c'est la valeur des ressources humaines. Les recherches que nous avons consultées aboutissent à la conclusion que les employés constituent le bien le plus précieux des petites entreprises (Affes et Chouaibi, 2007, Bijaman, Pascucci et Royer, 2010, Mayegle, 2015). Les critères utilisés pour décrire l'impact de ce facteur sont : le profil et l'engagement des employés, leur rendement, le climat de travail, la capacité de l'entreprise à retenir les meilleurs employés ainsi que la Santé et sécurité au travail.

Tableau 10 : Indicateurs liés à la valeur des ressources humaines

Dimension	Critères	Indicateurs
Valeur des ressources humaines	Profil des employés	<ul style="list-style-type: none"> ● Formation et expériences ● Nombre d'employés ressources
	Engagement des employés	<ul style="list-style-type: none"> ● Taux d'absentéisme ● Nombre d'initiative déployée ● La culture de l'entreprise
	Rendement des employés	<ul style="list-style-type: none"> ● Production horaire ● Bénéfice Av. impôt /employé ● Nombre de reprises ou pertes
	Climat de travail	<ul style="list-style-type: none"> ● Taux de participation aux activités sociales ● Nombre de comportements antisociaux ● Qualité des relations de travail ● Nombre de plaintes d'employés
	Rétention des employés	<ul style="list-style-type: none"> ● Taux de rotation des employés ● Taux de croissance du nombre d'employés ● Part des dépenses allouées aux avantages sociaux
	Santé et sécurité	<ul style="list-style-type: none"> ● Nombre de consultation médicale ● Nombre d'accidents de travail

La dernière dimension de la contingence interne à l'entreprise est l'efficacité économique qui se traduit par des facteurs liés à la gestion financière, au marketing et à l'internalisation. Les critères utilisés par les auteurs sont la rentabilité, la gestion financière, la productivité, les coûts de revient, l'économie des ressources, le marketing et les ventes (Albertini et Fabiani, 2012, Landry, Panet-Raymond et Robichaud, 2013, Seens, 2015). Les indicateurs utilisés pour la mesure de ces critères sont repris dans le tableau ci-dessous.

Tableau 11 : Indicateurs liés à l'efficacité économique

Dimension	Critères	Indicateurs
L'efficacité économique	Rentabilité	<ul style="list-style-type: none"> ● Rendement de l'actif et capital investi ● Évolution du bénéfice net ● Croissance du chiffre d'affaires ● Ratio d'endettement
	Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> ● Nature et nombre de logiciels de gestion ● Méthode de collecte de données
	Productivité	<ul style="list-style-type: none"> ● Rotation de l'actif total ● Coût de revient
	Économie des ressources	<ul style="list-style-type: none"> ● Rotation de stock ● Rotation compte clients ● Pourcentage de rejet ● Pourcentage de réduction du gaspillage
	Marketing/ventes/exportation	<ul style="list-style-type: none"> ● Type de marché visé ● Expérience du responsable marketing et vente ● Taux de croissance annuelle des ventes ● Les parts de marché ● Fréquence des activités de promotion ● Nombre de points de vente locaux /nationaux/internationaux ● Taux de croissance annuelle des exportations ● Part des exportations dans les ventes totales ● Part des dépenses allouées à l'exportation ● Source d'information marché local et export

Comme dit précédemment, au niveau des facteurs de contingence externes, la légitimité de l'organisation, utilisée par Morin et Savoie (1994, 2001), a été remplacée par l'environnement d'affaires. Les indicateurs utilisés pour la mesure des critères en lien avec l'environnement d'affaires sont mentionnés dans le tableau qui suit.

Tableau 12 : Indicateurs liés à l'environnement d'affaires

Dimensions	Critères	Indicateurs
L'environnement d'affaires	Les caractéristiques de l'industrie	<ul style="list-style-type: none"> ● Vitesse de l'évolution technologique ● Facilité d'entrée des concurrents ● Demande domestique et exportation ● Position (leader, challenger, suiveur, niche) ● Nombre d'appellations réservées
	Les politiques et interventions de l'État	<ul style="list-style-type: none"> ● Pénalité versée pour infraction ● Degré de libéralisation ● Aides et subventions ● Institution de recherches
	Les caractéristiques du milieu dans son ensemble	<ul style="list-style-type: none"> ● Position géographique ● La culture du milieu ● Structures d'encadrement et de formation
	Responsabilité sociale et environnementale (RSE)	<ul style="list-style-type: none"> ● Programmes sociaux pour les familles ● Dons et commandites pour le milieu ● Nombre de produits recyclés ● Actions en faveur de la réduction GES ● Part des dépenses allouées aux programmes environnementaux

Les études empiriques faites par Boukar (2009), Lepage (2011) ou par Liman (2002) ont démontré que l'adaptation de l'entreprise à son environnement d'affaires est un impératif à son succès. Il est à la fois une source de menaces, de contraintes et d'opportunités. L'environnement d'affaires de l'entreprise est organisé autour de trois critères : les particularités de l'industrie, les politiques et interventions de l'État et les caractéristiques du milieu dans son ensemble. Pour ce dernier critère, la responsabilité sociale et environnementale (RSE) a une importance de plus en plus capitale pour les communautés. C'est ce qui explique qu'en plus des indicateurs mesurant les trois critères identifiés, d'autres indicateurs ont été ajoutés spécifiquement pour mettre un accent particulier sur la notion de RSE (tableau 12).

Au total, notre modèle intégrateur du succès des petites entreprises comprend cinq facteurs décrits par 26 critères, qui sont eux-mêmes mesurés par 86 indicateurs. Toutefois, il est essentiel de souligner qu'à la lumière des études empiriques, nous reconnaissons que les facteurs clés de succès sont nombreux et varient d'une entreprise à l'autre et peuvent être agencés selon d'autres types de modèles (Tremblay et Audebrand, 2003). Nous sommes aussi d'avis que certains critères, surtout qualitatifs, sont difficiles à mesurer avec objectivité. Ainsi, pour des besoins d'opérationnalité, certains facteurs ont été regroupés dans une seule dimension et les indicateurs ont été limités à ceux qui apparaissent dans les tableaux ci-dessus. Ces indicateurs ont donc été utilisés pour bâtir l'instrument de collecte de données.

D'autres indicateurs « appelés variables de contrôle » ont été introduits dans l'analyse pour vérifier l'existence possible de liens causaux et éviter les biais dans l'estimation des différents paramètres. Il s'agit de la taille et l'âge de l'entreprise et du sexe du propriétaire-dirigeant.

3.2 HYPOTHÈSE PRINCIPALE ET SOUS-HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Partant de la théorie de la contingence, notre recherche s'inscrit logiquement dans une approche holistique. Celle-ci consiste à chercher à comprendre un phénomène social en tenant compte de sa globalité. **L'hypothèse de base (H₁) qui découle de cette approche est que : le succès de n'importe quelle entreprise, en l'occurrence celui d'une petite entreprise de transformation agroalimentaire est un construit multidimensionnel qui résulte de l'association de plusieurs facteurs internes et externes.** De manière opérationnelle, notre hypothèse de base est de la forme suivante : $Y = f(X_{c_i}, X_{c_e})$. Avec Y qui représente le niveau du succès de la petite entreprise, X_{c_i} qui traduit l'influence de quatre facteurs de contingence internes considérés dans le modèle d'analyse présenté, plus haut, à la figure 5 : les atouts du propriétaire-dirigeant, la valeur des ressources humaines qui travaillent dans la petite entreprise, la qualité du système de production ainsi que l'efficacité économique de ladite entreprise. Tandis que X_{c_e} représente les facteurs de contingence externes (dans le modèle, ce sont les caractéristiques de l'environnement d'affaires).

Autrement dit, ce sont les différentes combinaisons de ces deux familles de facteurs de contingence (internes et externes) qui déterminent le niveau du succès d'une petite entreprise. Cette assertion conduit aux cinq sous-hypothèses ci-dessous :

Sous-hypothèse 1 : Les atouts du propriétaire-dirigeant ont une influence positive sur la capacité de la PE de transformation agroalimentaire à avoir du succès.

À la lumière de la littérature nous supposons que de toutes les variables, les facteurs humains (propriétaire dirigeant et employé) jouent un plus grand rôle que tous les autres facteurs. Pour dire que le succès de la PE de transformation agroalimentaire dépend en premier lieu des atouts du *propriétaire-dirigeant* dans la mesure où ses aptitudes peuvent influencer l'entreprise. Les atouts du propriétaire-dirigeant sont entre autres, sa formation et son expérience, son capital social, sa capacité de gestion, sa fréquence d'utilisation des services-conseils et la formation continue, ainsi que son degré de proximité.

Sous-hypothèse 2 : La qualité des employés et la capacité de la PE de transformation agroalimentaire à retenir les meilleurs ont un impact positif sur son succès. En deuxième lieu, le succès de la petite entreprise de transformation agroalimentaire est aussi influencé par la qualité des ressources humaines. En effet, même si les propriétaires de PE ont souvent du mal à les retenir, les recherches ont montré que les employés constituent la richesse la plus précieuse de ce type d'entreprises (Industrie Canada, 2012, Mayegle, 2015, Bijaman, Pascucci et Royer, 2010, Deneault et Barthell, 2010, Lepage, 2011).

Les employés pourraient donc avoir une influence sur les performances de la petite entreprise dans la mesure où le profil des employés, leur engagement, leur rendement, le climat de travail et la capacité de l'entreprise à retenir les meilleurs ont une influence positive sur la capacité de la PE de transformation agroalimentaire à avoir du succès.

Sous-hypothèse 3 : L'efficacité du système de production de la PE de transformation agroalimentaire a un impact positif sur son succès. En troisième lieu, le succès de la PE dépend d'un système de production efficace puisqu'il est source de succès (Bocco, 2012, Bijaman, Pascucci et Royer, 2010). L'efficacité du système de production dépend de différents éléments. Elle passe d'abord par l'innovation. En effet plusieurs chercheurs sont unanimes que l'innovation est un facteur clé de succès pour les entreprises (Deneault et Barthell, 2010, BDC, 2014, industrie Canada, 2012, Affes et Chouaibi, 2007). L'institut canadien des politiques agroalimentaires (ICPA, 2014) ajoute que l'innovation est encore plus déterminante pour les PE. La performance du système de production provient ensuite de l'utilisation des technologies de pointe, des équipements de qualité qui permettent de mettre sur le marché des produits ayant le meilleur rapport qualité/prix (Ibeh, Essam et Panayides, 2006, Chrisman, Bauerschmidt et Hofer, 1999). Il a été démontré que les produits techniquement supérieurs donnent plus de chance de succès que ceux qui sont moins sophistiqués. Aussi, une usine multifonctionnelle qui permet de produire plusieurs catégories de produits est un excellent avantage concurrentiel (ICPA, 2014).

Sous-hypothèse 4 : L'efficacité économique de la PE de transformation agroalimentaire a un impact positif sur son succès. En quatrième lieu, nous considérons l'efficacité économique qui est définie comme étant le rapport entre les résultats obtenus et les ressources utilisées par l'entreprise. Selon Ati et Elleuch (2013), l'efficacité économique permet de maximiser les profits du fait de produire plus avec peu de moyens. Selon Ibeh, Essam et Panayides (op. cit., 2006), les entreprises qui s'assurent d'avoir en premier une grande compétence en gestion ont du succès. Ce faisant, l'efficacité économique demeure une condition sine qua non au succès tant qu'elle implique non seulement une rentabilité du capital investi, une bonne gestion financière, un haut niveau de productivité, un coût de revient minimal, un marketing bien pensé, une croissance des ventes, mais aussi l'économie des ressources (Albertini et Fabiani, 2012, Banque de développement du Canada, 2014.).

Seens (2015) ajoute aussi que l'exportation a un impact positif sur la réussite des entreprises. Plusieurs éléments peuvent contribuer à l'efficacité économique, entre autres, le fait de connaître et réduire le coût de revient de chaque produit, de rentabiliser tous les actifs, de réaliser des profits suffisants pour disposer de liquidité et réinvestir sans avoir recours à un endettement excessif. C'est aussi le fait d'avoir des outils de gestion modernes, un bon rapport qualité/prix par rapport aux concurrents directs, une bonne approche client qui permet de les fidéliser, un système d'information efficace, des méthodes de ventes et des produits adaptés à chaque segment du marché, d'exporter au moins 10% de la production et de participer à des activités de promotion nationale et internationale.

Sous-hypothèse 5 : Les caractéristiques de l'environnement d'affaires ont une incidence sur la capacité de la petite entreprise à avoir du succès. Concernant la contingence externe, les caractéristiques de l'environnement d'affaires ont un impact sur le niveau du succès d'une petite entreprise de transformation agroalimentaire, car elle se doit de s'y adapter et d'échanger (flux entrant et sortant). Le succès ou l'échec d'un grand nombre de petites entreprises sera fonction du degré de menaces, de contraintes et d'opportunités offertes par l'environnement.

Cet environnement est caractérisé premièrement par les particularités de l'industrie. Chrisman, Bauerschmidt et Hofer (1999) affirment que le succès des nouvelles entreprises est fortement lié au niveau de risque et au degré de concurrence qui règne dans un secteur d'activité.

Deuxièmement, l'environnement d'affaires est caractérisé par les politiques et interventions de l'État. La compétitivité et le succès des petites entreprises exigent une intervention continue des pouvoirs publics. Guérard, (2000) ajoute que le recours aux organismes gouvernementaux influence positivement le développement et la croissance des entreprises. Seens (2015) abonde dans le même sens en affirmant que les politiques et les lois qui favorisent la concurrence et l'élimination des barrières commerciales sont déterminantes pour le succès des petites entreprises. Selon Lepage (2011), les entreprises à succès savent profiter des politiques gouvernementales en vigueur.

Par ailleurs, en s'assurant de la proximité des experts, des structures d'encadrement et de formation, l'État favorise le succès des petites organisations (La Banque de Développement du Canada, 2012). Industrie Canada (2012) ajoutent que les entreprises qui utilisent les services des conseillers affichent une croissance supérieure.

Troisièmement, l'environnement d'affaires est beaucoup influencé par le comportement et les intérêts de la société civile. Cette dernière est de plus en plus préoccupée par des biens et services produits et livrés de façon éthique, écologique et durable (Ada, Kazancoglu et Sagnak, 2013). De sorte que, l'importance accordée au développement durable, au climat social de travail ainsi que l'éthique vis-à-vis de la société, de l'environnement et des collectivités locales ont un effet positif sur les résultats de la petite entreprise (Hassine, 2013). Les normes telles qu'ISO 14001 (respect de l'environnement) et l'OHSAS 18001 (santé et sécurité des salariés) sont devenues des gages de succès. La responsabilité sociale des entreprises (RSE) occupe maintenant une place primordiale dans l'accompagnement vers le succès. Ainsi, des agences de notation extra financière évaluent les entreprises au regard de leurs pratiques de RSE. Selon Gendron, Lapointe et Turcotte (2004), la régulation n'est plus réservée seulement à l'État et aux marchés, mais aussi à des mouvements sociaux comme le mouvement des investisseurs responsables et le mouvement pour le commerce équitable.

De ce qui précède, nous constatons que les caractéristiques de l'environnement d'affaires sont nombreuses, entre autres, le degré de concurrence, les exigences environnementales, le dynamisme et la culture du milieu, la disponibilité d'experts, des institutions de recherche, des écoles de formation professionnelle, des regroupements sectoriels, des services d'appui, des aides financières et des programmes de soutien, de la réglementation et les accords commerciaux signés par le gouvernement.

En somme, notre hypothèse de travail attribue le succès de la petite entreprise de transformation agroalimentaire à cinq facteurs (quatre internes et un qui est externe). Notre étude va donc s'employer à vérifier empiriquement ces cinq facteurs afin d'identifier ceux qui sont clés, c'est-à-dire les facteurs ayant plus d'impact sur le succès des petites entreprises artisanales québécoises installées en région. Pour ce faire, nous utiliserons la méthodologie décrite dans le quatrième chapitre.

CHAPITRE 4

LES ÉLÉMENTS DE LA MÉTHODOLOGIE

Ce chapitre décrit le type de recherche, la méthode et les instruments de collecte de données, le champ d'application de la recherche, la procédure d'échantillonnage, le type de traitements des données et la technique d'analyse des résultats.

4.1 CHOIX DU TYPE DE RECHERCHE, DE MÉTHODE ET D'INSTRUMENT DE COLLECTE DES DONNÉES

4.1.1 CHOIX DU TYPE DE RECHERCHE

La présente étude vise la connaissance des facteurs déterminants du succès des petites entreprises. Autrement dit, il s'agit d'établir une relation de cause à effet entre des variables explicatives et une variable à expliquer. C'est donc une recherche explicative qui s'appuie sur une approche positiviste. Cette posture concentre l'analyse sur l'explication des faits et non l'explication des processus (Gavard-Perret et al., 2012, p.26). Sur le plan méthodologique, pour le même sujet (recherche de facteurs de succès), le type de recherche et les outils de collecte de données utilisés par les chercheurs varient d'une étude à l'autre.

Les études empiriques utilisent autant des méthodes quantitatives que qualitatives. Cependant, l'approche positiviste, ainsi que la vision de cette recherche qui se voulait holistique, nous amène à choisir une recherche de type quantitative. L'objet de la recherche consistera essentiellement à interroger les faits. C'est une approche plus objective qui permet de réduire au minimum les interprétations subjectives (Chalmers, 1988, p.19). Dans ces conditions, il est plus approprié de questionner un nombre élevé d'entreprises en ayant recours à des données de type quantitatif. De plus, lorsqu'il existe un cadre théorique déjà bien connu comme la théorie de la contingence, retenue pour cette recherche, la méthode quantitative permet de mieux vérifier cette théorie.

4.1.2 MÉTHODE ET INSTRUMENT DE COLLECTE

L'étude étant de type quantitatif, les données ont été collectées essentiellement à l'aide d'un questionnaire (annexe 1), composé essentiellement des questions fermées dont une grande partie utilise l'échelle de Likert. Cette échelle suggère aux répondants d'exprimer leur opinion à travers un degré d'accord avec une proposition (Gavard-Perret et al., 2012, p. 136). Toutefois, un tel questionnaire peut présenter un biais d'instrumentation lié à la qualité des échelles de mesure et l'effet Pygmalion qui survient lorsque les réponses des individus sont influencées dans un sens favorable à l'hypothèse de la recherche (Ibid, p.149). Le questionnaire comporte trois sections : (1) les caractéristiques de l'entreprise, (2) les celles du propriétaire-dirigeant et (3) une série d'énoncés concernant les autres facteurs de contingence au succès. Quatre types d'échelles de mesure sont utilisés dans le questionnaire : l'échelle de mesure nominale, ordinale, d'intervalle et de rapport.

Avant de passer le sondage à grande échelle, un prétest du questionnaire a été fait en face à face auprès de deux personnes au cours de l'été 2016. La première personne-ressource interrogée est une experte - conseillère en transformation alimentaire à la direction régionale de la Montérégie au ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation du Québec (MAPAQ). La seconde personne-ressource est propriétaire-dirigeant d'une cidrerie dans la région de la Montérégie. Ce prétest a permis de vérifier la précision, le séquençement et la clarté des questions ; de regrouper, d'éliminer ou de modifier certaines questions pour rendre le questionnaire plus cohérent et fiable.

4.2 CHAMP D'APPLICATION

Cette section présente le secteur d'activité auquel appartiennent les petites entreprises utilisées pour tester l'hypothèse de travail et ses sous-hypothèses explicitées au point 3.2. Dans cette même section, nous présentons aussi les enjeux et les défis des petites entreprises du secteur de production artisanale des boissons alcooliques.

4.2.1 SECTEUR DES BOISSONS ALCOOLIQUES ARTISANALES AU QUÉBEC

La présente étude s'intéresse aux entreprises titulaires du permis de production artisanale de boissons alcooliques au Québec. Ce permis autorise son titulaire à fabriquer et à embouteiller des boissons alcooliques, à l'exception de la bière, à partir des matières premières de son exploitation agricole.

L'étude se préoccupe principalement des agrotransformateurs. C'est-à-dire, des entreprises qui sont, non seulement reconnues comme producteurs agricoles et enregistrés auprès du MAPAQ, mais surtout, qu'elles cultivent, elles-mêmes, la matière première entrant dans la composition de la boisson alcoolisée qu'elle fabrique. Pour cette raison, nous avons exclu les brasseries artisanales. Les productions retenues sont la vigne pour le vin, la pomme pour le cidre, le miel pour l'hydromel et les boissons alcooliques à base de petits fruits (bleuet, cerise de terre, cassis, fraise, framboise, poire) ou à base de sirop d'érable. Les producteurs artisans, que nous appelons aussi agrotransformateurs, peuvent vendre seulement sur les lieux de leur fabrication, dans certains établissements licenciés autorisés et à la Société des alcools du Québec (SAQ) ou les expédier à l'extérieur du Québec. Les agrotransformateurs ont en général deux grandes catégories d'activités : la production agricole de pomme et la transformation-vente à laquelle est souvent associé l'agrotourisme.

Au Québec, les vergers de pomme sont majoritairement situés en Montérégie, en Estrie, dans les Laurentides et dans la région de Québec. En 2013, la production pomicole québécoise était évaluée à 108 026 tonnes. Ce qui place le Québec au deuxième rang des provinces productrices au Canada après l'Ontario. À cette même période, le Québec comptait 578 entreprises pomicoles pour une superficie totale de 4 876 ha. Les pommes au Québec sont plus fruitées, plus juteuses et plus aromatiques, avec un petit goût acidulé en raison du climat. Plus de 57% de la production de pomme est destinée à la transformation.

Les pommes servent à la production de jus de pommes, compotes, pommes tranchées, garnitures pour tarte, pommes congelées, confitures, mouts de pomme et des boissons alcooliques (MAPAQ, 2015). La grande partie des petites cidreries ont été pendant longtemps de simples producteurs de pommes avant de penser à la transformation et finalement, ajouter l'agrotourisme.

Au niveau de la transformation, les agrotransformateurs proposent souvent plusieurs catégories de produits à leur clientèle. Par exemple, une cidrerie produit du cidre et d'autres produits tels que le moût de pomme; des spiritueux, du sirop, du jus de pomme, du beurre, de la confiture, des gelées de pommes, des tartes, biscuits, du vinaigre de cidre de pommes, etc. Une appellation d'indication géographique protégée (IGP) est reconnue officiellement à certaines productions artisanales comme le cidre de glace et le vin de glace. Il existe aussi des certifications comme « Vin du Québec certifié » dont le cahier de charge permet de garantir aux consommateurs la qualité, la traçabilité et l'authenticité des produits. Il faut souligner que les conditions climatiques particulières du Québec font que la qualité de l'alcool artisanal diffère de celui fabriqué dans d'autres pays. Les produits sont plus fruités, juteux et aromatiques, avec un petit goût acidulé en raison du climat. En plus des produits, l'agrotourisme occupe une place importante dans les activités quotidiennes des agrotransformateurs. En saison estivale, elle constitue une part importante des revenus. L'agrotourisme exige par contre que le propriétaire-dirigeant consacre du temps à ses visiteurs malgré ses nombreuses tâches. L'approche client est le facteur de différenciation le plus important, car c'est elle qui apporte la clientèle et la croissance.

Pour la mise en marché, la vente d'alcool au Québec est régie par un monopole de la Société des Alcools du Québec (SAQ). En 2011, sur les 235 entreprises de boissons alcooliques artisanales du Québec, seulement 77 étaient représentées à la SAQ avec près de 320 produits. Entre 2001 et 2011, les ventes de boissons alcooliques artisanales en succursales SAQ sont passées de deux à près de 15 millions de dollars. Certains produits comme le cidre de glace ont accéléré la croissance du secteur. Le vin québécois a connu aussi une spectaculaire augmentation des ventes de plus de 81% en volume et 76 % en argent à la SAQ entre 2014 et 2015.

Cependant, il faut souligner que les ventes totales de boissons alcooliques artisanales ne représentaient que 0,1 % des ventes totales de la SAQ en 2001 et 0,5 % en 2011. En 2013-2014, le vin constituait 79 % de ces ventes contre 0,3 % pour le cidre (Lawrence, 2014). Malgré l'augmentation, les ventes de boissons alcooliques artisanales restent insignifiantes à la SAQ alors que les vins ontariens comptent pour 44 % des ventes du Liquor Control Board of Ontario (LCBO) équivalent de la SAQ. Fort heureusement, l'adoption de la nouvelle loi 88 permet depuis le 14 décembre 2016 aux producteurs de boissons alcooliques artisanales de vendre leurs produits dans les épiceries et dépanneurs du Québec. Ces derniers ne sont plus obligés de passer uniquement par le canal traditionnel du monopole de la Société des alcools du Québec. Les producteurs de boissons alcooliques artisanales peuvent aussi vendre leurs produits en circuit court et à l'exportation. Selon Sarr (2011), les ventes directes de cidre chez les producteurs et l'exportation représentaient six millions de dollars en 2011.

Les ventes en circuit court sont réalisées dans les marchés publics et surtout sur le site de production de l'entreprise au travers de l'agrotourisme. Cette activité est devenue une source de revenus secondaire importante selon la table de concertation sur l'agrotourisme et du tourisme gourmand (2016). En saison estivale, en raison de la période des vacances qui coïncident avec la période de récolte des fruits dans les champs, les entreprises artisanales reçoivent un nombre important de visiteurs. Ce qui entraîne la hausse très considérable des ventes en circuits courts. En dépit de ses nombreuses occupations, le propriétaire-dirigeant doit consacrer du temps à ses visiteurs. De manière générale, il y a une forte tendance à la hausse des ventes de boissons alcooliques artisanales du Québec. Les raisons de l'intérêt grandissant des consommateurs pour les boissons alcooliques artisanales du Québec sont nombreuses, entre autres :

Qualité du produit et le marketing

Une amélioration de la qualité avec l'arrivée de la certification Vins du Québec a permis au vin québécois d'élargir son public. Cette certification assure que les raisins qui servent à faire l'alcool sont tous québécois. Il n'y a donc pas de moût ontarien dans un vin certifié. Aussi, la nouvelle stratégie marketing de la société d'État (SAQ) avec un espace dédié sous le logo Origine Québec depuis 2014 a eu un impact très positif.

Comportement des consommateurs

Depuis quelques années, on constate un changement dans le comportement du consommateur, il est devenu plus averti qu'auparavant. Dans plusieurs régions du monde et dans les régions québécoises, les consommateurs se tournent de plus en plus vers des produits locaux ou régionaux, obtenus via des procédés moins nuisibles à l'environnement, vendus à des prix équitables, des produits biologiques et sains pour la santé, vendus à proximité. Même les décideurs politico-administratifs invitent les citoyens à consommer localement pour soutenir l'économie et le développement local. Cette tendance fait que les consommateurs sont à la recherche des nouveautés et cela contribue grandement aux ventes des produits sortis des petites organisations (Lawrence, 2014). Par exemple, on voit que les bars-brasseries locaux et les petits restaurants attirent une clientèle variée; les jeunes adultes de 18 à 35 ans sont de plus en plus attirés par le bon goût du cidre et les cocktails à base de bière et cidre. Le cidre plaît aux générations Coca-Cola habituées à des boissons sucrées qui le considèrent comme une bière unisexe (Boitte, 2013). Au Canada, le volume des ventes a progressé de 8 % en moyenne annuellement entre 2009 et 2013 (MAPAQ, 2015).

Diversité des produits

L'abondance de nouveaux produits et l'ajout rapide des points de vente sont à l'origine de la croissance selon Dubuc (2013). Le MAPAQ (2015) attribue cette diversité au dynamisme du réseau de recherche et développement et de transfert technologique dans ce secteur d'activité. Effectivement, les entreprises diversifient et lancent constamment de nouvelles gammes de produits (Boitte, 2013).

4.2.2 ENJEUX DU SECTEUR DES BOISSONS ALCOOLIQUES ARTISANALES AU QUÉBEC

Le secteur des boissons alcooliques artisanales du Québec fait face à plusieurs enjeux malgré la qualité des produits, entre autres, le coût de production et celui de vente, la mise en marché, l'exportation ainsi que la concurrence interprovinciale et étrangère.

4.2.2.1 COÛT DE PRODUCTION ET PRIX DE VENTE

Les boissons alcooliques artisanales du Québec restent des produits de niche coûteux (MAPAQ, 2015). Le fait que la réglementation ne permette pas de partager les équipements entraîne une hausse des coûts de production pour ceux qui ont de petits volumes. Le caractère artisanal de la production et le faible volume produit ainsi que les conditions climatiques augmentent les coûts de production. Les charges sont aggravées par le manque de main-d'œuvre spécialisé et le manque de concertation entre intervenants. De plus, la marge des distributeurs et la double taxation (provinciale et fédérale) font que le prix aux consommateurs est très élevé.

4.2.2.2 MISE EN MARCHÉ

Il s'agit d'un enjeu sérieux, car elle reste difficile du fait du monopole de la SAQ. Ce monopole est cité comme étant un handicap important pour la vente des boissons alcooliques artisanales, car la législation qu'elle applique est complexe, restrictive et contraignante.

En plus du contrôle des prix, l'entrée sur les rayons de la SAQ est très difficile. Seulement 33 % sur les 235 entreprises de boissons alcooliques artisanales du Québec sont représentées à la SAQ. De même, il peut être très difficile de rester sur les tablettes de la SAQ, car le producteur doit lui-même faire les démarches pour faire connaître son produit. La Société des Alcools du Québec (SAQ) ne fait pas suffisamment la promotion des produits dans ces établissements. Ce manque de promotion fait que les consommateurs ne connaissent pas suffisamment la production artisanale d'alcool au Québec.

4.2.2.3 EXPORTATION

La production artisanale québécoise est très peu exportée, elle est essentiellement vendue au Québec (MAPAQ, 2015). Non seulement la production québécoise reste encore très marginale par rapport à d'autres provinces comme l'Ontario et d'autres pays comme les États-Unis (MAPAQ, 2015), mais les prix québécois ne sont pas concurrentiels dans des pays comme la France. Aussi, les coûts de l'exportation sont très élevés par rapport au chiffre d'affaires actuel des petites entreprises québécoises. Pour plusieurs, il est plus rentable pour l'instant de vendre localement. Malheureusement, certains produits comme le cidre ne sont pas populaires au Québec comparativement au Canada où les ventes ont augmenté de 8 % entre 2009 et 2013 alors qu'elles reculaient de 1 % au Québec. Les gens sont plus portés à acheter des vins importés que des vins locaux.

4.2.2.4 CONCURRENCE INTERPROVINCIALE ET ÉTRANGÈRE

Elle reste un enjeu pour les agrotransformateurs puisque les importations de boissons alcooliques sont considérables au Québec. Le Canada et le Québec sont des importateurs nets de vin provenant de la France, les États-Unis, l'Italie et l'Australie. De plus, le petit marché du cidre commence à accueillir plusieurs gros joueurs, par exemple les brasseries Labatt, MolsonCoors, Anheuser-Bush, Heineken et MillerCoors avec d'importants moyens financiers (Lawrence, 2014). Le coût de production élevé fait que les prix des produits alcooliques québécois ne sont pas concurrentiels face aux importations. En outre, il n'y a pas assez de solidarité entre cidriculteurs pour faire face à la forte concurrence extérieure.

Au final, les petites entreprises artisanales du Québec ont de faibles performances financières. Selon la Financière agricole (FADQ), la multiplication des producteurs artisans entre 2008 et 2012 n'a pas arrêté la baisse du nombre d'entreprises rentables de 50 % à 44 %. Sans égard pour ces différents défis, le MAPAQ (2015) pense que l'existence d'appellations réservées et la certification donnent une certaine notoriété et devraient permettre de créer plus d'opportunité sur les marchés étrangers. Lawrence (2014) soutient que la meilleure façon d'atteindre à moindres coûts les marchés étrangers, c'est de s'allier à des géants de la fabrication et distribution de boisson alcoolique comme Boisset et Camus. Sarr (2011), pense plutôt qu'il faut d'abord développer et maintenir de bonnes relations d'affaires avec la SAQ, maintenir une qualité de produit irréprochable et positionner la production québécoise comme un produit haut de gamme par un emballage spécial.

Le potentiel du marché est très propice, car les Québécois sont les plus grands consommateurs d'alcool au Canada (22,6 litres par habitant de 15 ans et plus en 2012). De nombreuses pistes de solution sont mises en avant pour préserver et assurer le succès des artisans québécois face aux gros joueurs de l'industrie. Même si toutes les avenues semblent nécessaires, nous pensons que la première étape serait de connaître les facteurs déterminants qui peuvent favoriser le succès de ces petites entreprises pour pouvoir les proposer aux décideurs.

4.3 ÉCHANTILLONNAGE DES RÉPONDANTS ET COLLECTE DES DONNÉES

L'étude porte sur les entreprises détentrices d'un permis de production artisanale des boissons alcooliques ayant moins de 100 employés. En excluant les producteurs de bière, 258 entreprises possédaient ce permis en mars 2017, le tableau 13 présente la répartition par région administrative du Québec. Comme on peut le constater, le vin et le cidre dominent la production artisanale de boissons alcooliques au Québec. Plus de la moitié des entreprises (52 %) ont un permis de production artisanale de vin, 24 % produisent du cidre, les boissons alcooliques à base de petits fruits, d'hydromel et d'érable représentent respectivement 11 %, 9 % et 4 %. Géographiquement, la grande partie de ces entreprises se trouve en Montérégie (42 %). Les autres régions du Québec où on localise un nombre assez important de ces entreprises sont : les Laurentides (9 %), la Capitale-Nationale (8 %), Chaudière-Appalaches (8 %) et l'Estrie (7 %).

Tableau 13 : Répartition régionale des fabricants-artisans de boissons alcooliques au Québec en 2017

Régions du Québec	Vin	Cidre	Petits fruits	Hydromel	Érable	Mistelle	Total	
							n	%
Montérégie	66	32	2	6	1	2	109	42%
Laurentides	10	6	4	2	2		24	9%
Chaudière-Appalaches	7	7	3	3	1		21	8%
Capitale-Nationale	6	10	4	1			21	8%
Estrie	11	2	3	1	2		19	7%
Centre-du-Québec	6	1	1	2	1		11	4%
Lanaudière	7	1	1	1	1		11	4%
Outaouais	7	1	1		1		10	4%
Bas-Saint-Laurent	4		1	3	1		9	3%
Mauricie	6		1	1			8	3%
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	1	1	1	3			6	2%
Saguenay-Lac-Saint-Jean	1		5				6	2%
Abitibi-Témiscamingue	0		1				1	0.4%
Laval	1						1	0.4%
Montréal	0		1				1	0.4%
Total	133	61	29	23	10	2	258	100%
	52%	24%	11%	9%	4%	1%	100%	

Source : Régis des alcools, des courses et des jeux du Québec. *Registre des titulaires de permis de production artisanale*. Québec : Auteur, 2017, p.1-10.

Vu le nombre restreint d'entreprises du secteur ciblé (N=258) et la méthode choisie pour collecter des données (questionnaire), toutes les entreprises ont été contactées et nous nous sommes contentés des réponses de celles qui ont pu retourner les questionnaires remplis. Il s'agit donc d'un échantillon des volontaires. Par conséquent, l'analyse s'appuie sur les opinions d'un échantillon non probabiliste des personnes physiques représentant la cinquantaine d'entreprises qui ont accepté de participer au sondage.

Pour respecter les normes éthiques en vigueur à l'UQAC et à l'UQAT, une lettre d'invitation et un formulaire de consentement approuvé par un certificat éthique (annexe 2) ont été soumis à l'approbation de chacun des participants afin de leur garantir la confidentialité et obtenir un libre consentement individuel (Ependa, 2017). Le questionnaire a été acheminé par la poste avec une enveloppe retour incluse. Cette méthode comporte des limites, mais elle est la moins onéreuse pour ce type d'étude. À l'aide de leur adresse courriel, disponible sur la majeure des sites web des entreprises, nous avons aussi donné la possibilité aux répondants de remplir le questionnaire en ligne via le site de sondage payant *SurveyMonkey*. La période de collecte des données s'est déroulée du 3 avril au 30 juin 2017. Nous avons effectué une seule relance par courriel considérant le coût de l'envoi postal et nos moyens limités.

4.4 TRAITEMENT DES DONNÉES ET ANALYSE DES RÉSULTATS

4.4.1 PRÉPARATIF AU TRAITEMENT DES DONNÉES

Une fois recueillies, les données ont été nettoyées, traitées et analysées à partir du logiciel SPSS. Une première partie du traitement des données permet de présenter la fiche signalétique des entreprises à partir d'une analyse descriptive des variables qui caractérisent les entreprises et le profil des propriétaires-dirigeants. Une deuxième partie du traitement des données a consisté à une analyse multivariée, car l'objectif de la présente recherche est de trouver les facteurs qui contribuent au succès de la petite entreprise artisanale. Pour ce faire, le phénomène que nous souhaitons expliquer, le *succès*, est décrit par une variable dichotomique qui prend la valeur 1 (présence de succès) ou la valeur 0 (absence de succès). Dans cette situation où la variable à expliquer (dépendante) est dichotomique, quelques auteurs comme Desjardins (2005) et Preux et al. (2005) suggèrent fortement de procéder à une régression logistique. En fait, la régression logistique s'avère la plus appropriée lorsqu'il s'agit de prédire les facteurs qui caractérisent un groupe à succès par rapport à un autre groupe sans succès. Dans ce cadre, on a recours au modèle qui analyse l'*Odds-ratio*, c'est-à-dire le rapport de cotes (Aminot et Damon, 2002).

L'avantage du modèle d'analyse de l'*Odds-ratio* est qu'il permet de quantifier la force de l'association entre la survenue du succès et les facteurs susceptibles de l'occasionner. Contrairement à d'autres techniques d'analyse corrélationnelles, la régression logistique n'exige pas une distribution normale des valeurs centrées réduites ($\mu=0$, $\sigma = 1$), ni l'homogénéité des variances (Gavard-Perret et al., 2012, Desjardins, 2005).

Toutefois, la régression logistique exige un minimum de 10 observations par variable indépendante. Elle est aussi très sensible à une forte colinéarité entre plusieurs variables indépendantes -multicolinéarité- (Hamadi, Rim, et Sayah, 1999). La multicolinéarité survient quand certaines variables de prévision du modèle sont statistiquement corrélées avec d'autres. En ce qui concerne la taille de l'échantillon, il est souligné à la section 4.3 qu'une cinquantaine de petites entreprises ont répondu à notre questionnaire. Avec un tel échantillon, une analyse logistique est possible. Quant au problème de multicolinéarité, il nous a obligés à procéder à un nettoyage de la base des données. Pour ce faire, une analyse descriptive et des tests de corrélation ont été effectués. La matrice de covariance qui en est ressortie a permis cibler les variables significativement corrélées, d'en éliminer certaines et de ne rester qu'avec un nombre restreint des variables indépendantes entre lesquelles il n'y a pas ce phénomène de multicolinéarité parfaite ou trop forte (test de Farrar et de Glauber ou le test de Klein).

4.4.2 SPÉCIFICATION DU MODÈLE D'ANALYSE (RÉGRESSION LOGISTIQUE)

La probabilité d'avoir du succès $y = f(x_1, x_2, \dots, x_n)$. Dans cette équation, X_1, X_2, \dots, X_n sont les variables explicatives qui ont plus ou moins une influence sur l'obtention du succès. Comme la probabilité y prend seulement deux valeurs (0 ou 1) et que la relation entre elle et ses variables explicatives n'est pas linéaire, on utilise la fonction logistique pour l'exprimer (Neji et Jigorel, 2013, Rakotomala, 2015), elle s'écrit :

$$\ln\left(\frac{y}{1-y}\right) = \alpha + \beta X_1 + \gamma X_2 \dots + \mu X_n \quad (1)$$

Avec y : la probabilité d'avoir du succès d'un événement. Tandis que β , γ , δ , λ et μ : les coefficients de régression à estimer pour chacune des variables explicatives de cet événement et α la constante, exprimant l'importance des facteurs non inclus dans le modèle. Le terme $\text{Ln} \frac{y}{1-y}$ fait allusion au logarithme naturel ou népérien (Ln) de la probabilité y de faire partie du groupe d'entreprise à succès divisé par la probabilité de ne pas en faire partie (Desjardins, 2005). En d'autres termes, c'est le rapport de cotes qu'on nomme aussi *Odds ratio* (en anglais). L'*Odds-ratio* indique le nombre de chance d'avoir du succès. Par exemple, si l'*Odds-ratio* est égale à deux, l'entreprise a deux fois plus de chance d'avoir un succès qu'un échec. Dans le cadre de cette recherche, nous avons expliqué précédemment que notre hypothèse de base était de la forme $y = f(X_{ci}, X_{ce})$, dont y qui représente la probabilité qu'une PE ait du succès, X_{ci} qui traduit l'influence des quatre facteurs de contingence internes et X_{ce} représente les facteurs de contingence externes.

En utilisant la régression logistique, nous ne ferons qu'analyser et expliquer des probabilités qu'une PE de notre échantillon ait du succès ou non en tenant compte des différents facteurs de contingence internes et externes. En remplaçant les X_n par X_{ci} et X_{ce} dans l'équation (1), on obtient :

$$\text{Ln}\left(\frac{y}{1-y}\right) = \alpha + \sum_i^n \beta_i X_{ci1} + \sum_i^n \gamma_i X_{ci2} + \sum_i^n \delta_i X_{ci3} + \sum_i^n \lambda_i X_{ci4} + \sum_i^n \mu_i X_{ce} \quad (2)$$

En remplaçant les X_{c_i} et X_{c_e} par les facteurs identifiés dans la littérature (voir la figure 7), notre équation devient :

$$\ln\left(\frac{y}{1-y}\right) = \alpha + \sum_i^n \beta_i PDG_i + \sum_i^n \gamma_i VRH_i + \sum_i^n \delta_i SYP_i + \sum_i^n \lambda_i EFCO_i + \sum_i^n \mu_i ENAF_i \quad (3)$$

Dans l'équation, les abréviations signifient respectivement :

PDG_i : Ensemble des variables reliées au propriétaire-dirigeant

VRH_i : Ensemble des variables reliées à la valeur des ressources humaines

SYP_i : Ensemble des variables reliées au système de production

EFCO_i : Ensemble des variables reliées à l'efficacité économique

ENAF_i : Ensemble des variables reliées à l'environnement d'affaires

4.4.3 VARIABLES DU MODÈLE DE RÉGRESSION LOGISTIQUE

La variable à expliquer Y (variable dépendante) qui traduit le succès ou le non-succès est une variable dichotomique. Elle est obtenue à l'aide de l'évaluation que les propriétaires-dirigeants eux-mêmes accordent à leur entreprise quand il s'agit d'évaluer le degré de succès sur une échelle de 1 à 7. Une classification décroissante permet ainsi de distinguer les entreprises ayant un *succès élevé* (note de 6 et 7) et celles qui ont *peu de succès* (note de 1 à 5). Dans l'estimation du modèle, nous utilisons 1 pour succès élevé et 0 pour peu de succès. Les variables explicatives (variables indépendantes) sont le propriétaire-dirigeant, le système de production, la valeur des ressources humaines, l'efficacité économique et l'environnement d'affaires. Comme spécifié dans les tableaux du point 3.1.3, ce sont des variables constituées de plusieurs indicateurs (86 au total).

Nous avons inclus dans le modèle seulement les variables à valeurs discrètes, continues et catégorielles (dichotomiques). Par exemple le nombre d'employés et l'âge de l'entreprise. Tandis que les variables dichotomiques sont par exemple le genre du propriétaire-dirigeant, sa formation dans un domaine (oui/non), son expérience dans un domaine (oui/non), sa participation à certaines activités locales, régionales, nationales ou internationales (oui/non). D'autres variables (la grande partie) en lien avec la perception des facteurs de succès des répondants utilisent l'échelle de Likert.

4.4.4 ÉTAPES DE L'ANALYSE DES RÉSULTATS DE LA RÉGRESSION LOGISTIQUE

Étape 1 : La méthode progressive descendante

La régression logistique est réalisée à l'aide de la méthode progressive descendante. Suivant cette méthode, le premier modèle évalué contient toutes les variables et la méthode retenue avec SPSS, retire à chaque étape, celles qui ne contribuent pas significativement à l'amélioration de la prédiction. Dans ce processus, on se base sur le rapport de vraisemblance, c'est-à-dire le *Likelihood-ratio* (Yergeau, 2016). Le logiciel SPSS conserve la variable si le changement du rapport de vraisemblance est significatif, ce qui indique que cette variable contribue à la qualité de l'ajustement. Avant d'utiliser les résultats fournis par SPSS, il faut d'abord s'assurer qu'il n'y a pas une multicolinéarité entre deux ou plusieurs variables explicatives.

Étape 2 : Évaluation de la qualité du modèle

L'objectif de la régression logistique est de prédire le plus efficacement la probabilité d'appartenance au groupe d'entreprises à succès (y) à l'aide des variables explicatives incluses dans le modèle. Pour vérifier cela, la probabilité log (log Likelihood, noté -2LL) compare les valeurs observées et les valeurs prédites. Le tableau récapitulatif des modèles fournit les valeurs -2LL pour chaque étape du modèle qui sont à comparer à la probabilité -2LL de base afin de vérifier si la différence entre les deux probabilités est significative. Lorsque la valeur de la probabilité log reste élevée, le modèle est peu ajusté aux données. La statistique χ^2 présentée dans le tableau des tests de spécification du modèle indique si celui-ci est significatif. Lorsque c'est le cas, on conclut que le modèle final permet de mieux prédire la probabilité y que ne le fait la probabilité initiale observée. Nous examinons aussi le test de Hosmer-Lemeshow qui indique s'il existe une différence significative entre les valeurs prédites et observées (Yergeau, 2016).

Étape 3 : Évaluation de l'apport de chaque variable explicative : statistique de Wald

Pour évaluer ensuite la signification statistique des coefficients estimés (β_i , γ_i , δ_i , λ_i et μ_i) des variables indépendantes conservées afin de s'assurer que chacune d'elle contribue à mieux prédire la probabilité y . Pour ce faire, on se base sur la statistique Wald qui permet d'illustrer la différence dans le modèle avant et après l'ajout de la dernière variable. Si par exemple le coefficient β_i est significatif, on rejette l'hypothèse que le coefficient de cette variable est égal à 0 et on conclut qu'elle contribue à l'amélioration du modèle. Le signe du coefficient indique le sens de la relation.

L'exponentiel du coefficient indique le changement de proportion (*Odds ratio*) de la probabilité y lorsque la variable explicative augmente d'une unité. L'*Odds ratio* des variables significatives mesure la force de l'association entre cette variable et le phénomène étudié (Preux et al., 2005). Un rapport *Odds ratio* supérieur à l'unité (1) indique une augmentation des chances de faire partie du groupe d'entreprise à succès. Alors qu'un *Odds ratio* inférieur à 1 diminue les probabilités d'appartenir à ce groupe.

Étape 4: Évaluation de l'ajustement du modèle final

Lorsque dans un modèle final des variables indépendantes contribuent significativement à mieux prédire la probabilité y , il devient pertinent de savoir si le modèle en question est bien ajusté aux données. Pour le savoir, Rakotomalala (2015) conseille de se référer aux valeurs des coefficients R^2 de Cox et Snell et R^2 de Nagelkerke qu'on trouve dans le tableau récapitulatif du modèle. En fait, ces deux statistiques mesurent la force de l'association (la taille d'effet) et fournissent une indication de l'ajustement de l'observation au modèle. En d'autres termes, ces deux coefficients représentent une estimation de la variance expliquée par le modèle. Plus leur valeur est élevée, plus la probabilité prédite par le modèle s'approche de la valeur observée et mieux le modèle est ajusté aux données. Il est également possible de calculer la valeur du pseudo R^2 ($0 \leq R^2 \leq 1$) pour estimer la variabilité expliquée, soit la proportion de la probabilité attribuable à l'amélioration du modèle par l'ajout ou le retranchement d'une variable au modèle.

Étape 5 : Évaluation de la justesse de classement

Pour examiner si le modèle permet de bien classer les entreprises dans leur groupe d'appartenance à partir de l'équation finale, il faut consulter le tableau de classement qui affiche la proportion des entreprises correctement classées dans leur groupe d'appartenance. Aussi, toujours dans l'optique de s'assurer que le modèle est bien ajusté aux données et qu'il prédit efficacement le groupe d'appartenance, nous vérifions qu'il n'y a pas de valeurs résiduelles standardisées plus élevées que 2,58 ou moins élevées que -2,58 (Yergeau, 2016). Pour cela nous regardons le dernier tableau qui représente les observations.

Après avoir ainsi décrit le champ d'application de la recherche et la méthodologie mise à contribution pour collecter et traiter les données, le prochain chapitre expose les résultats des analyses statistiques et une discussion de ces résultats.

CHAPITRE 5

RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Ce chapitre a pour objectif de présenter et analyser les résultats de notre recherche. Ils seront interprétés à la lumière de l'hypothèse et des sous-hypothèses de recherche formulées précédemment à la section 3.2. Le chapitre contient trois grandes sections : la fiche signalétique qui présente le taux de réponse et les variables sociodémographiques des répondants (propriétaires-dirigeants), la description des petites entreprises échantillonnées ainsi que leurs activités et les indicateurs de succès de ces petites entreprises dont les dirigeants ont accepté de participer à la présente recherche.

5.1 FICHE SIGNALÉTIQUE DE L'ÉCHANTILLON DES RÉPONDANTS

5.1.1 TAUX DE RÉPONSE

Le questionnaire a été adressé à 258 organisations répondants aux critères de sélection (petites entreprises). Seulement quatre enveloppes nous ont été retournées pour mauvaise adresse. Parmi ceux qui ont effectivement reçu le questionnaire, 68 y ont répondu. Cependant, au cours du traitement, nous avons retiré une quinzaine à cause du nombre important de réponses manquantes. En fin de compte, notre taux de réponse est de 21 % (53/258). Le tableau 14 présente la répartition des répondants dans l'échantillon.

Tableau 14 : Répartition des répondants par région du Québec

Régions	<i>n</i>	% (échantillon)	% (population)	Écart % de représentation
Montérégie	20	37.7%	42.2%	-4.5%
Estrie	7	13.2%	7.4%	5.8%
Chaudière-Appalaches	6	11.3%	8.1%	3.2%
Laurentides	6	11.3%	9.3%	2.0%
Capitale-Nationale	3	5.7%	8.1%	-2.5%
Outaouais	2	3.8%	3.9%	-0.1%
Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine	2	3.8%	2.3%	1.4%
Saguenay-Lac-Saint-Jean	2	3.8%	2.3%	1.4%
Centre-du-Québec	2	3.8%	4.3%	-0.5%
Bas-Saint-Laurent	1	1.9%	3.5%	-1.6%
Mauricie	1	1.9%	3.1%	-1.2%
Abitibi-Témiscamingue	1	1.9%	0.4%	1.5%
Lanaudière	0	0.0%	4.3%	-4.3%
Laval	0	0.0%	0.4%	-0.4%
Montréal	0	0.0%	0.4%	-0.4%
Total	53	100%	100%	

On constate que 38 % des petites entreprises fabriquant la boisson alcoolique sont situées dans la région de la Montérégie. Les fabricants des régions d'Estrie, de Chaudière-Appalaches et des Laurentides représentent respectivement 13 % et 11 % de l'échantillon des répondants. Tandis que 6 % de l'échantillon proviennent de la Capitale-Nationale. Les écarts entre la représentation des régions dans la population cible et dans l'échantillon vont de -4,5 % à 5,8 %, avec une moyenne quasiment nulle (-0,01 %). Tenant compte de la faiblesse de ces écarts de représentation, il y a lieu de dire que l'échantillon des répondants consultés fournit une représentativité assez fidèle de la population des petites entreprises ciblées (cf. tableau 15). Certes, cette représentation n'est pas probabiliste, mais elle tient à l'exemplarité des cas (Ependa, 2017, p. 90).

5.1.2 PROFIL DES PROMOTEURS-DIRIGEANTS

Parmi les personnes qui ont répondu au questionnaire (tableau 15), 85 % étaient les propriétaires-dirigeants des entreprises. Ces derniers occupent aussi d'autres fonctions telles que responsables des ressources humaines, responsables de production et responsables marketing et ventes. Nous avons aussi une personne qui est simplement propriétaire, mais ne dirige pas l'entreprise. À l'inverse, nous avons trois personnes qui sont seulement dirigeantes, mais pas propriétaires. Quatre autres répondants ne sont ni propriétaires ni dirigeants. En somme, 49 personnes sur les 53 répondants sont propriétaires et/ou dirigeantes des entreprises échantillonnées. Ce qui correspond à l'objectif de l'étude qui était de recueillir principalement l'avis des propriétaires-dirigeants des petites entreprises. Ces répondants sont du genre masculin dans 71 % des cas.

Tableau 15 : Répartition des répondants selon leur fonction dans la petite entreprise

Fonction du répondant	<i>n</i>	%
Propriétaire-dirigeant	45	85
Propriétaire seulement	1	2
Dirigeant seulement	3	6
Autre fonction	4	8
Total	53	100

En ce qui concerne l'expérience acquise, le résultat (tableau 16) montre qu'en général, les dirigeants des entreprises consultées occupent leur fonction depuis plusieurs années. Seulement quatre d'entre eux ont moins de trois ans d'expérience. La grande majorité (62 %) a plus de 10 années d'expérience. Les promoteurs ayant entre quatre et neuf ans représentent 30 % des répondants. À propos de la scolarité, on note que plus de deux tiers des répondants ont un niveau universitaire. Ceux qui ont un niveau collégial et secondaire représentent respectivement 19 % et 11 %. Les répondants ont donc un très bon niveau d'éducation pour comprendre et exprimer leur avis sur les conditions de succès d'une petite entreprise.

Tableau 16 : Scolarité et nombre d'années d'expérience des propriétaires-dirigeants

Années d'expérience	Niveau de scolarité				Total
	Secondaire	Collégial	Universitaire	Autre	
1-3 ans		2%	6%		8%
4-6 ans	2%	4%	9%		15%
7-9 ans		2%	13%		15%
10 ans et plus	9%	11%	40%	2%	62%
Total	11%	19%	68%	2%	100%

Même si 68 % des dirigeants de notre échantillon ont un niveau universitaire, le tableau 17 indique que seulement 53 % ont une formation liée à la gestion d'entreprise et 26 % ont une formation liée aux domaines de la production agricole. Les dirigeants qui ont une formation liée au marketing, à la transformation agroalimentaire et à l'informatique représentent respectivement 23 %, 19 % et 21 % des répondants. Par contre, un nombre important de dirigeants (de 42 % à 58 %, voir la dernière colonne du tableau 17) prétendent avoir une expérience dans ces mêmes. Toutefois, la formation et l'expérience au niveau de l'exportation sont les plus faibles maillons ces entreprises. Trois autres ont aussi répondu qu'ils avaient respectivement une formation en tourisme, en art visuel et en psychologie. En somme, l'expertise des dirigeants provient surtout de l'expérience acquise au fil du temps.

Tableau 17 : Répartition selon le domaine de formation et l'expérience du promoteur

Domaines	Formation		Expérience *	
	<i>n</i>	%	<i>n/53</i>	% /53
La gestion d'entreprise	28	53	30	57
La production agricole	14	26	31	58
Le marketing	12	23	26	49
Le développement de nouveau produit	3	6	29	55
L'exportation	2	4	15	28
La transformation agroalimentaire	10	19	26	49
L'informatique	11	21	22	42
Dans d'autres domaines	4	8	0	0
Total	53	100		

* Dans chaque domaine, le % est calculé par rapport aux 53 participants, car un promoteur peut avoir de l'expérience dans plus d'un domaine.

Au sujet des formations non qualifiantes, les résultats (tableau 18) montrent aussi que les répondants ne participent pas régulièrement aux activités comme les colloques, expositions, foires commerciales, salons ou autres forums liés à leur secteur d'activité. Les entreprises qui participent très souvent (plus de 3 fois par an) ou souvent (2 à 3 fois annuellement) à ces activités à l'échelle locale, régionale et provinciale représentent respectivement 53 %, 46 % et 49 %. Environ six répondants sur 10 soutiennent qu'ils n'ont jamais participé à de telles activités à l'échelle nationale (64 %) ni à l'échelle internationale (56 %). Ce résultat suppose que les répondants n'ont pas d'intérêt pour les marchés canadiens et internationaux ou ils n'ont pas les moyens d'y aller.

Tableau 18 : Participation à des rencontres de formation (n=53)*

Colloques, expositions, foires commerciales, salon	Local %	Régional %	Provincial %	National %	International %
Jamais (aucune fois)	16	13	24	64	56
Rarement (1 fois par année)	40	44	33	27	31
Souvent (2 à 3 fois par année)	22	22	31	2	0
Très souvent (plus de 3 fois par année)	31	24	18	9	9

*Soulignons que dans le tableau ci-dessus le total des pourcentages peut dépasser 100 % puisque la participation n'est pas exclusive selon les limites géographiques.

À part la formation, une autre question a été posée aux participants concernant le mode d'acquisition des petites entreprises. À ce sujet, le tableau ci-dessous montre que la majorité d'entreprises échantillonnées (64 %) a été créée par l'initiative des propriétaires dirigeants actuels. Les entreprises qui proviennent d'un transfert intergénérationnel représentent 28 %. Ces dernières comptent en moyenne trois générations d'entrepreneurs. Très peu d'entreprises participantes ont été achetées aux tierces personnes (8 %).

Tableau 19 : Mode d'acquisition de l'entreprise

Mode d'acquisition	<i>n</i>	%
Créée par vous-même	34	64
Transfert des parents (2 à 3 générations)	15	28
Achetée	4	8
Total	53	100

En résumé, les données sociodémographiques indiquent que la plupart des propriétaires-dirigeants de l'échantillon ont créé eux-mêmes leurs entreprises et ont plusieurs années d'expérience à la tête de celles-ci. Cependant, s'ils ont un haut niveau de scolarité (universitaire), très peu participent régulièrement aux activités de perfectionnement. Et pourtant, le haut niveau de scolarité et les activités de perfectionnement sont tous deux nécessaires au succès. En effet, dans une étude récente, Barruel et Filatriau (2013) sont arrivés à la conclusion que plus le promoteur-dirigeant est diplômé, meilleures sont les chances de pérennité de son entreprise. Dans la même perspective, l'Institut de gestion agroalimentaire et Gestion agricole Canada (2015) affirment que les dirigeants qui ont l'habitude de participer à des formations continues et aux activités de perfectionnement apportent une forte contribution au succès de leurs entreprises par le truchement des nouveautés qu'ils apprennent pendant des perfectionnements ponctuels. Il faudrait donc que nos répondants ajoutent à la formation ordinaire, la formation continue qui permet à un gestionnaire d'être à jour et continuellement outillé face aux nouveaux enjeux du secteur. Maintenant que nous connaissons le profil des dirigeants, la section qui suit va présenter les caractéristiques des entreprises qu'ils dirigent.

5.2 DESCRIPTION DES ENTREPRISES ET LEURS ACTIVITÉS

Les données recueillies sur le terrain révèlent que 55 % des entreprises de notre échantillon produisent principalement du vin. Selon le tableau 20, celles qui sont spécialisées dans la production de cidre représentent 28 % et 13 % le sont dans la production d'alcool à base de petit fruit. Seulement une entreprise produit de l'hydromel et une autre est spécialisée dans les alcools à base d'érable.

Tableau 20 : Répartition des entreprises par production principale

Production	<i>n</i>	%
Vin	29	55
Cidre	15	28
Alcool à base de petits fruits	7	13
Hydromel	1	2
Alcool à base d'érable	1	2
Total	53	100

Cette répartition selon le secteur de production principale se rapproche de celle qu'on trouve dans l'univers de recherche, c'est-à-dire parmi les 258 fabricants artisans de boissons alcooliques, présenté précédemment (voir tableau 14) dont les producteurs de vin, de cidre et d'alcool à base des petits fruits constituent respectivement 52 %, 24 % et 11%.

En ce qui concerne l'âge, les entreprises sondées ont en moyenne 19 ans d'existence avec un écart type de 14 ans. Elles ont donc dépassé la période critique de survie située entre zéro et cinq ans. La plus ancienne des petites entreprises productrices de boisson alcoolique a 87 ans et la plus jeune à trois ans d'existence. Au niveau de la main-d'œuvre, les entreprises de notre échantillon ont un nombre très varié d'employés. La moyenne est de cinq (5) employés à temps plein et 10 employés à temps partiel. La plus grande entreprise de l'échantillon interrogé emploie jusqu'à 50 personnes à temps plein. En général, le besoin en main-d'oeuvre chez les agrotransformateurs du secteur des boissons alcooliques fluctue avec les saisons des cultures. Ils ont un important besoin de main-d'œuvre au moment de la récolte des fruits. Au cours de cette période critique de la saison, elles emploient entre 1 à 70 saisonniers. En moyenne, les entreprises de production de cidre recourent plus à des travailleurs saisonniers (16) que celles spécialisées dans le vin (6). Les petites entreprises participantes utilisent comme matière première des raisins, des pommes, du miel et des petits fruits comme le bleuet, la fraise, la framboise et la poire.

Le tableau 21 révèle qu'un peu moins de la moitié (47 %) de ces entreprises transforment plus de 20 000 livres (≈ 9 tonnes) de matière première. 19 % d'entre elles transforment entre 5 000 et 9 999 livres de matière première et 15 % transforment entre 10 000 et 14 999 livres. Alors que 11 % transforment moins de 5 000 livres de matière première.

Tableau 21 : Répartition selon le volume de matière première transformé

Volume (1 livre = 0,453 kg.)	<i>n</i>	%
Moins de 5 000 livres	6	11
5 000 - 9 999 livres	10	19
10 000 - 14 999 livres	8	15
15 000 - 19 999 livres	4	8
20 000 livres et plus	25	47
Total	53	100

Comme il a été souligné dans la partie introductive, les entreprises visées par la présente étude sont des agrotransformateurs, c'est-à-dire celles qui produisent en partie ou en totalité la matière première qu'elles utilisent dans leur procédé de fabrication d'alcool. En la matière, dans notre échantillon, le tableau suivant indique que la plupart des entreprises (81%) cultivent et produisent plus de 80 % de la matière première transformée. Par contre, celles qui dépendent de la production extérieure, c'est-à-dire qui produisent moins de 40% de leurs ingrédients, ne représentent que 2 % des entreprises. Si l'ensemble des petites entreprises productrices des boissons alcooliques a le profil de l'échantillon étudié dans recherche, on peut dire qu'au Québec les petites entreprises sont presque autosuffisantes dans leur processus de production-transformation.

Tableau 22 : Répartition des entreprises participantes selon la proportion de matière première provenant de l'entreprise

Proportion	<i>n</i>	%
20% à 40%	1	2
41% à 60%	3	6
61% à 80%	6	11
plus de 80%	43	81
Total	53	100

Les résultats dans le tableau 23 montrent que toutes ces entreprises produisent et vendent au moins deux produits transformés. Près de la moitié d'entre elles transforment et vendent au moins huit produits différents. Le reste (52 %) offre entre 2 et 7 produits. Les petites entreprises qui ne vendent qu'un seul produit sont minoritaires (2%). Sur base de ce résultat, on peut extrapoler que ces petites entreprises sont donc bien diversifiées dans leur offre de produits.

Tableau 23 : Répartition des entreprises participantes selon le nombre de produits vendus

Quantité de produits vendus	<i>n</i>	%
Un seul produit	1	2
2 à 4 produits différents	11	21
5 à 7 produits différents	16	31
8 à 10 produits différents	8	15
Plus de 10 produits différents	16	31
Total	53	100

Considérant la variable chiffre d'affaires, le tableau 24 laisse entrevoir trois grands groupes d'entreprises : celles qui font moins de 100 000 \$ (27%), celles qui font entre 100 000 et 249 999 (24%) et celles qui ont un chiffre d'affaires de 250 000 et plus (49%). Si on éclate le premier groupe (voir les deux premières lignes du tableau ci-dessous), on peut dire à partir de ce résultat que : deux sur 10 petites entreprises sondées sont vulnérables au plan financier du fait d'avoir un chiffre d'affaires inférieur à 50 000\$, soit un revenu qui n'atteint pas le double du seuil de faible revenu chez une personne physique au Québec (27 000\$ par an, 2016).

Tableau 24 : Répartition des entreprises participantes selon le chiffre d'affaires

Tranches de chiffre d'affaires	<i>n</i>	%
Moins de 50 000 \$	10	19
50 000 \$ - 99 999 \$	4	8
100 000 \$ - 149 999 \$	5	9
150 000 \$ - 199 999 \$	5	9
200 000 \$ - 249 000 \$	3	6
250 000 \$ et plus	26	49
Total	53	100

Sur le plan des caractéristiques de l'entreprise, retenons qu'en général les petites entreprises de notre échantillon ont en moyenne 19 ans d'existence. Elles emploient en moyenne cinq employés à temps plein et 10 employés à temps partiel. Ce sont des agrotransformateurs qui cultivent et produisent plus de 80 % de leurs matières premières et elles ont une offre diversifiée de produits à valeur ajoutée. Cela leur permettrait présenter plus d'une option d'achat aux consommateurs, car en magasinant, ces derniers font face des multiproduits sur les étagères de ces petites entreprises régionales. Cet état des choses suggère que ces entreprises affichent des prix compétitifs sur leurs tablettes, qu'elles ont une efficacité des coûts de production-transformation (pas des coûts de transport) et qu'elles ouvrent de nouvelles opportunités de marché. Mise à part la variété de l'offre, force est de constater que plus de la moitié des entreprises participantes à cette étude génèrent moins de 250 000 \$ de revenu. Ce qui signifie qu'elles sont de très petites entreprises, non seulement, en matière de nombre d'employés, mais aussi en ce qui concerne leur chiffre d'affaires. Il reste à savoir ce qui fait alors leur succès.

5.3 INDICATEURS DE SUCCÈS

Il ressort de l'enquête que presque tous les répondants (96 %) soutiennent que leur entreprise connaît du succès. Ce résultat nous a interpellés au point de penser au phénomène de désirabilité sociale, où les sujets observés ont tendance à se valoriser (Ependa, op cit, p.81). D'où la question posée aux participants pour leur demander d'évaluer le degré de ce succès sur une échelle de 1 à 7 (le niveau 1 à 2 étant peu de succès, 3 à 5 étant un succès moyen et de 6 à 7 un grand succès). Le résultat du sondage permet de relativiser le niveau de succès chez les petites entreprises participantes. En fait, le résultat montre qu'aucune des petites entreprises consultées ne s'évalue au niveau 1 ou 3 ; 4% au niveau 2 ; 15% au niveau 4 ou 7 ; 28 % au niveau 5 et 38% au niveau 6 de cette échelle. En les classifiant en trois catégories, on obtient la répartition suivante (Figure 6).

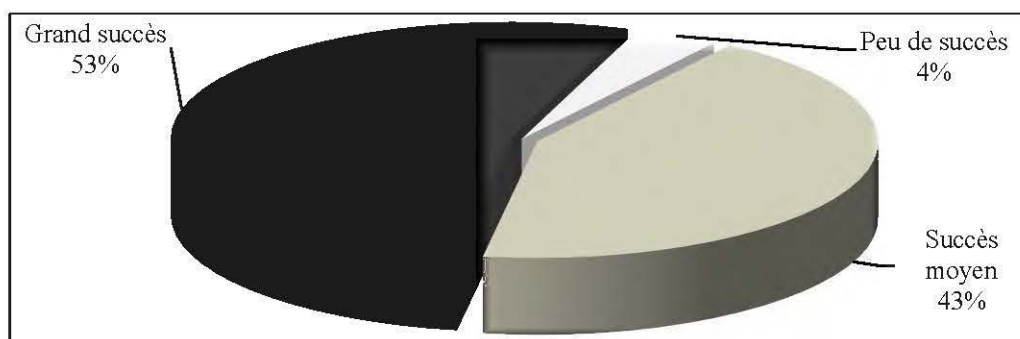


Figure 6. Classification des entreprises participantes selon l'échelle de succès

Après catégorisation, il est clair qu'il y a lieu de nuancer le succès dont parlent ci-dessus la grande majorité des répondants. En effet, c'est un peu plus de la moitié des petites entreprises consultées qui estiment avoir un grand succès (53%), alors que 43% ont un succès moyen et 4% n'ont pas du tout eu du succès. Pour compléter la compréhension de ce que les agrotransformateurs qualifient de succès entrepreneurial, une question complémentaire à la précédente a été posée aux participants, à savoir comment ont évolué les quatre principaux indicateurs du succès de l'entreprise dans les trois dernières années (Tableau 25).

Tableau 25 : Évolution du nombre d'employés, du chiffre d'affaires, du bénéfice net et des ventes des entreprises participantes

Tendance des indicateurs	Forte hausse	Hausse modérée	Est resté stable	Baisse modérée	Forte baisse	Ne sait pas	Total
Nombre d'employés	10 %	36 %	50 %	2 %	0 %	2 %	100 %
Chiffre d'affaires	24 %	56 %	20 %	0 %	0 %	0 %	100 %
Bénéfice net	12 %	46 %	30 %	10 %	0 %	2 %	100 %
Ventes hors Québec	5 %	7 %	62 %	5 %	2 %	19 %	100 %

Ici aussi, le niveau du succès est à relativiser. En effet, bien que très peu des petites entreprises (2%) ont enregistré une baisse du nombre d'employés et qu'aucune de ces petites entreprises ne signale une baisse du chiffre d'affaires, on constate que le succès n'est pas aussi généralisé, car une entreprise sur 10 a connu une baisse du bénéfice net et de la vente des produits à l'extérieur du Québec.

Les résultats ci-dessus indiquent également que seulement une partie des petites entreprises fabriquant artisanalement les boissons alcooliques qui ont participé à la présente étude, a connu plus de stabilité en matière de vente des produits en dehors du Québec (62%) ainsi qu'en matière de mouvement du personnel (50%). Les hausses modérées ou très fortes ont été enregistrées au niveau du chiffre d'affaires (80% des entreprises participantes), du bénéfice net enregistré (58% des cas) et au niveau du nombre d'employés (46%). Ces résultats sur les indicateurs du succès inspirent une conclusion partielle que les petites entreprises, qui ont participé à notre enquête, ont une situation globalement positive en matière d'évaluation du succès, car la majorité a une situation qui va de la stabilité à une hausse modérée sur l'ensemble des indicateurs étudiés, mais le succès n'est pas aussi largement répandu, comme le laisse croire la première réponse (96% de succès) sur ce sujet. Du fait que toutes les entreprises n'ont pas bénéficié d'une forte hausse au niveau des indicateurs précités, une autre question a été posée aux répondants pour connaître les critères que les propriétaires-dirigeants utilisent pour estimer à 96% que leurs entreprises ont eu du succès.

Selon ces derniers, l'évolution du chiffre d'affaires et l'atteinte des objectifs fixés sont les deux premiers indicateurs de succès qu'ils utilisent (tableau 26). D'autres indicateurs tels que l'évolution du volume de production, du bénéfice net et des parts de marché sont respectivement les troisième, quatrième et cinquième critères utilisés par les chefs d'entreprise. Quand on compare les critères issus de la recension des écrits et ceux mentionnés par les participants (tableau 26), il y a plus des similitudes que des dissemblances.

Ainsi, dans la mesure où le chiffre d'affaires a augmenté dans près de huit cas sur 10 des entreprises de notre échantillon, il est justifiable que plus de la moitié (53%) et non 96% des répondants soutiennent que leurs entreprises connaissent du succès. Notons que même si l'atteinte des objectifs n'a pas été mesurée dans ce mémoire, il ne demeure pas moins que cet indicateur qualitatif a une importance aussi grande que le chiffre d'affaires dans l'estimation du succès des petites entreprises de notre échantillon. Il se peut aussi que l'atteinte d'un chiffre d'affaires soit un objectif, donc un facteur de succès.

Tableau 26 : Priorisation des indicateurs considérés par les participants dans l'estimation du succès

Indicateurs pris en considération	<i>N</i>	<i>%</i>
Évolution du chiffre d'affaires	37	71
Atteinte des objectifs fixés par le propriétaire-dirigeant	37	71
Évolution du volume de production	29	56
Évolution du bénéfice net	27	52
Évolution de la part de marché de l'entreprise	18	35
L'entreprise est gagnante de concours nationaux et internationaux	20	38
Évolution du rendement de l'actif	11	21
Évolution du volume des exportations	4	8
Évolution du nombre d'employés	4	8
Autres	3	6

Hormis l'atteinte des objectifs comme critère d'évaluation du succès, les agrotransformateurs accordent aussi beaucoup d'importance au fait de gagner des concours nationaux et internationaux (38%). Toutefois, pour les gagner, il faut avoir d'excellentes appréciations des indicateurs de performance ou succès précités au tableau 26. Cependant, seulement 21 % tiennent compte de l'évolution du rendement de l'actif et 8 % du nombre d'employés. Certains répondants ont cité d'autres indicateurs intangibles tels que : attirer l'attention des médias, avoir de la notoriété dans le milieu et attirer des consommateurs.

Au terme de la présentation de cette première série de résultats sur le portrait des propriétaires-dirigeants et des petites entreprises dans le secteur des boissons alcooliques ; nous retenons que malgré le nombre d'années et la diversité des produits offerts, plus de la moitié des entreprises génèrent un chiffre d'affaires inférieur à 250 000 \$, donc un chiffre d'affaires moins important que celui des entreprises du secteur de la fabrication de boissons au Canada dont 95 % sont des petites entreprises. En 2015 les entreprises de ce secteur avaient un chiffre d'affaires moyen de 627 000 \$ (Statistique Canada, 2017). Alors que les propriétaires-dirigeants soutiennent tous que leurs entreprises ont eu du succès, seulement une faible proportion des entreprises a connu une forte croissance au niveau du chiffre d'affaires (24 %) en question, du bénéfice net (12 %), du nombre d'employés (10 %) et des ventes hors Québec (5 %). D'autres indicateurs sont donc plus importants pour ces chefs d'entreprise dans leur définition du succès.

Effectivement notre enquête a montré que l'atteinte des objectifs fixés était, avec le chiffre d'affaires, les indicateurs de succès les plus considérés. L'atteinte des objectifs est un indicateur qualitatif, qui varie au gré des circonstances et appréciations de chacun des entrepreneurs. De ce fait, un entrepreneur peut juger qu'il n'a pas atteint un objectif quelconque, alors qu'un autre peut l'estimer atteint. C'est un critère subjectif du succès et donc difficile à transférer et à comparer. C'est ce qui explique un recours fréquent, dans la littérature scientifique, à des indicateurs plus objectifs comme le chiffre d'affaires et son taux de croissance annuel ainsi que les bénéfices (Bocco, 2012, Liman, 2002, Peters et Waterman 1983, Robison, 1983).

Toutefois, ce sont aussi des indicateurs qui font de la dimension économique l'élément central du succès, et ce, au détriment des dimensions sociale ou culturelle (fierté de se réaliser, concrétisation d'un rêve, acceptabilité sociale au niveau local, pérennisation d'un patrimoine intergénérationnel...). Nous pensons qu'en tenant compte des objectifs du promoteur, on remet ce dernier au cœur de l'essence de la petite entreprise. Cette idée est en concordance avec celle de l'Institut canadien des politiques agroalimentaires (2014) qui conclut que la vision et les objectifs du dirigeant sont déterminants dans le succès de la petite entreprise. Cette thèse est également confirmée par la pyramide de Cross et Lynch (1989) où la vision corporative est au sommet de la pyramide.

Cependant, plusieurs recherches sur le même sujet précisent que les dirigeants qui réussissent ont une vision surtout de long terme (Lepage, 2011, Deneault et Barthell, 2010). En ayant une vision ou un ensemble d'objectifs à long terme, cela permet d'adopter un comportement stratégique qui réduit les risques et accroît la capacité de l'entreprise à anticiper et à profiter des opportunités qui pourraient se présenter. C'est dans cette optique que certaines études antérieures à la présente soutiennent que la spécification des objectifs à long terme se fait dans le cadre d'une planification stratégique. Affes et Chouaibi (2007) soulignent qu'il y a un lien positif entre l'intention stratégique des dirigeants et les performances de leurs entreprises (p.40).

Maintenant que nous connaissons le profil des petites entreprises de production artisanale de boissons alcooliques au Québec et celui de leurs propriétaires-dirigeants, nous nous intéressons dans l'étape qui suit à démêler les facteurs de succès pour cerner ceux qui sont les plus déterminants, c'est-à-dire nous répondrons à la question de savoir quels sont les éléments-clés parmi ceux qui ont été retenus dans le modèle théorique du succès (voir la figure 5).

5.4 FACTEURS CLES DE SUCCÈS DES PETITES ENTREPRISES

Dans cette section du travail, le but est de présenter les éléments-clés qui permettent d'atteindre le succès chez les entreprises interrogées, en particulier les facteurs de contingence interne et externe. Le tout en tenant compte du résultat antérieur qui donne que 96 % des chefs d'entreprises soutiennent que leur entreprise connaît du succès, nous avons demandé aux répondants d'évaluer leur niveau de succès sur une échelle de 1 à 7. Le résultat obtenu a premièrement été classifié en trois catégories suivantes : les entreprises qui ont obtenu une note de 1 à 2 (peu de succès), de 3 à 5 (succès moyen) et de 6 à 7 (grand succès). Deuxièmement, pour le besoin d'analyse logistique, nous avons dichotomisé le niveau de succès : d'un côté, les entreprises ayant peu ou un succès moyen (1 à 5) et de l'autre côté, celles à grand succès (6 à 7), que nous nommons à succès élevé. L'étude se focalisera sur des facteurs qui contribuent au succès du groupe d'entreprises ayant enregistré un succès élevé. Ainsi, dans les analyses qui suivent, notre variable dépendante (succès élevé) est une variable dichotomique qui prend la valeur 0 lorsque l'entreprise a peu de succès ou un succès moyen, mais 1 quand l'entreprise à un niveau de succès élevé.

Tableau 27 : Codification de la variable dépendante du modèle logistique

Modalités de la variable dépendante	Valeur de codification
Peu de succès ou succès moyen	0
Succès élevé	1

Suivant la codification susmentionnée, le code 1 est attribué à la catégorie de référence pour laquelle les probabilités de réalisation (régression logistique) seront calculées en fonction de chacune des variables indépendantes retenues. Pour ces dernières, la démarche holistique, dans laquelle s'inscrit cette recherche, a permis d'identifier, dans un premier temps, une quatre-vingtaine de variables qui pouvaient expliquer le niveau de succès de la petite entreprise (voir les tableaux 8 à 12). Du fait d'avoir un si grand nombre de variables explicatives, nous avons pris la précaution de vérifier s'il n'existe pas un problème de colinéarité entre ces variables, dans le but de le corriger, en éliminant certaines variables exprimées par d'autres. Suite à cet exercice correctif, les variables indépendantes incluses dans le modèle de régression sont listées dans le tableau 28 qui, en passant, résume les variables retenues et le choix des catégories. C'est à partir de ces choix que des comparaisons et des interprétations ont été possibles.

La variante de la régression logistique utilisée est celle de la méthode *Indicator*. Cette dernière compare l'association entre la variable dépendante et les catégories de référence de chacune des variables indépendantes en donnant les probabilités de réalisation des catégories ou modalités afin de les comparer. Dans le cas présent, on reconnaît la catégorie (modalité) de référence par le fait qu'elle est codée 00, et placée en deuxième position partout dans le tableau 28.

Tableau 28 : Variables indépendantes incluses dans le modèle logistique

Variables prédictives	Catégories des variables prédictives	Fréquence	Codification
<i>Facteurs de contingence internes</i>			
Formation du propriétaire dirigeant de la petite entreprise	Formation en production agricole	14	1,00
	Aucune formation en production agricole	39	,00
Chiffre d'affaires de l'entreprise de la petite entreprise	Chiffre d'affaires de 250 000 \$ et plus	25	1,00
	Chiffre d'affaires de moins 250 000 \$	28	,00
Connaître le coût de revient de chaque produit	Très important pour le succès de la petite entreprise	14	1,00
	Peu ou pas important pour le succès de la petite entreprise	39	,00
Avoir des produits hautement différenciés	Très important pour le succès de la petite entreprise	17	1,00
	Peu ou pas important pour le succès de la petite entreprise	36	,00
<i>Facteurs contingence externes</i>			
Les accords de libre-échange du gouvernement	Très important pour le succès de la petite entreprise	7	1,00
	Peu ou pas important pour le succès de la petite entreprise	46	,00

Connaissant la codification comparative de chacune des variables explicatives, examinons maintenant le rendement du modèle prédictif ainsi que les effets d'association entre les variables et le succès des petites entreprises de production artisanale de boissons alcooliques au Québec. Le tableau suivant présente une synthèse des résultats de la régression logistique.

Tableau 29 : Rapports des chances et paramètres de prédiction des effets des variables explicatives du modèle logistique

Catégories des variables	B ou β	Exp(B) ou e^{β}
<i>Facteurs de contingence internes</i>		
Formation du propriétaire dirigeant		
Formation en production agricole	-2,707** _(1,414)	,067
Chiffre d'affaires		
Chiffre d'affaires de 250 000 \$ et plus	2,414* _(,959)	11,176
Connaître le coût de revient de chaque produit		
Très important pour le succès de la petite entreprise	2,640* _(1,589)	14,006
Des produits hautement différenciés		
Très important pour le succès de la petite entreprise	2,726* _(1,332)	15,273
<i>Facteur contingence externe</i>		
Les accords de libre-échange du gouvernement		
Très important pour le succès de la petite entreprise	2,508** _(1,454)	12,284
Constante (A)	-2,043* _(,843)	,130

Nagelkerke R Square (R^2) = 0,66 ; -2 Log Likelihood (- 2LL) = 37,223

() Erreur type de B et seuil de signification (α) : ** 5% et * 10%

Avant d'analyser les résultats du tableau ci-haut, il convient d'abord d'explicitier les abréviations qu'il contient :

- B ou β est le coefficient de régression logistique qui permet de mesurer la probabilité de réalisation du succès pour chacune des variables du modèle explicatif.
- La constante A donne une idée globale de l'effet cumulé de toutes les variables que le modèle analytique a laissées à l'écart (variables considérées *mutatis mutandis*).

- Les valeurs e^{β} ou $\text{Exp}(B)$ (exponentielle de B) représentent les rapports des chances. Dans notre cas, ils s'interprètent comme ceci : combien de fois une petite entreprise appartenant à une catégorie figurant dans le tableau ci-dessus est plus ou moins susceptible d'avoir du succès comparativement à la catégorie de référence codée ,00.
- Sig. est le seuil de signification statistique, le nombre d'astérisques derrière les β veut dire que l'effet de la catégorie est statistiquement significatif à 5% (**) ou à 10% (*). Il s'agit de la probabilité maximale de se tromper. *Dans ce mémoire, nous l'avons fixée à 0,10, c'est-à-dire à 10% compte tenu de la petite taille de l'échantillon.*
- Nagelkerke R Square situé au bas du tableau représente le pseudo-coefficient de détermination (R^2). Il indique le pourcentage de variation totale de la variable dépendante expliqué par toutes les variables indépendantes prises en compte dans le modèle.
- *-2 Log likelihood* (-2LL) est l'équivalent de la valeur du Khi-Deux (χ^2). Il fournit une mesure de la qualité d'ajustement du modèle aux données (Ependa, 2003, p. 225).

L'explication de ces sigles nous amène à l'interprétation du contenu du tableau 29. Plusieurs commentaires peuvent provenir de ce tableau. La valeur du paramètre Nagelkerke R Square (R^2) est estimée à 0,66. Cela veut dire que les cinq variables indépendantes expliquent 66 % de l'effet du succès des petites entreprises de production artisanales de boisson alcoolique. Les résultats obtenus montrent aussi que ces variables ont un niveau de signification inférieur au seuil de référence, fixé à 10% (Sig. $\leq 0,1$). Ce seuil de référence a été adopté à cause de la petite taille de notre échantillon ($n=53$). Cela nous permet de souscrire à l'hypothèse que le modèle prédictif considéré est globalement très satisfaisant. On peut affirmer avec 90% de chance de ne pas se tromper qu'il y a un lien significatif entre les variables indépendantes considérées et le succès des petites entreprises de production artisanales de boisson alcoolique. En considérant chacune de ces variables, on constate à partir des rapports des chances (e^{β}) ce qui suit :

En matière de formation du propriétaire dirigeant, les petites entreprises dont la formation du propriétaire dirigeant est exclusivement concentrée en production agricole ont 15 fois (1/0,067) moins de chance d'avoir du succès comparativement aux entreprises dont le propriétaire dirigeant a une formation autre qu'en production agricole. C'est donc dire que plus le propriétaire-dirigeant est très spécialisé dans le domaine de la production agricole, moins il est probable que l'entreprise ait un niveau de succès élevé. La revue de la littérature a permis de montrer que le propriétaire-dirigeant est l'élément central du succès d'une petite entreprise (Industrie Canada, 2012). Dans ce même sens, les résultats empiriques issus de l'enquête confirment que le succès de la petite entreprise est lié à la diversification et à la richesse de formation du propriétaire-dirigeant.

Ce résultat permet de confirmer l'hypothèse que les atouts du propriétaire-dirigeant ont une incidence positive sur la capacité de la petite entreprise de transformation agroalimentaire à avoir du succès. L'atout du propriétaire-dirigeant considéré ici est sa formation diversifiée, car lorsqu'elle est spécifique à la production agricole, les chances de succès sont moindres. Une hyperspécialisation dans la production agricole risque de créer un déséquilibre dans la structure et l'organisation d'un agrotransformateur. Évidemment, avec une spécialisation limitée uniquement à la production agricole, un propriétaire-dirigeant sera difficilement capable de comprendre et appréhender les enjeux et les défis qui surviennent au niveau des autres fonctions de l'entreprise.

Par conséquent, le dirigeant doit s'entourer d'employés ou d'experts n'ayant pas nécessairement sa vision stratégique, pour combler les autres fonctions de l'entreprise (recherche et développement, marketing-ventes, administration-finances, gestion des ressources humaines et planification stratégique). Néanmoins, nous savons qu'une petite entreprise n'a pas les moyens de se payer autant de personnes-ressources. De sorte que seulement la diversité dans la formation et les connaissances du promoteur peuvent contribuer à un succès élevé. Notamment du fait qu'un promoteur-dirigeant d'une petite entreprise joue plusieurs rôles et qu'il est souvent le seul à décider (Bocco, 2012), il est bon qu'il ait des connaissances qui dépassent le seul domaine de la production agricole. Ce résultat va au-delà des travaux de Barruel et Filatriau (2013) qui concluaient que plus le promoteur-dirigeant est diplômé, meilleur est la chance de pérennité de son entreprise.

En ce qui a trait au chiffre d'affaires, nous constatons que les petites entreprises qui ont un chiffre d'affaires de 250 000 \$ et plus ont 11 fois plus de chance d'avoir du succès par rapport à celles qui ont un chiffre d'affaires inférieur à 250 000 \$. C'est d'ailleurs ce qui explique que le chiffre d'affaires et son taux de croissance annuelle sont les variables les plus utilisées pour décrire le niveau de performance et de succès des entreprises (Bocco, 2012). Ce résultat signifie que les petites entreprises qui réalisent moins de vente ont moins de chance d'avoir du succès. Dans ce sens, la fonction marketing et vente devient très importante. Selon Ibeh, Essam et Panayides (2006), la première étape que réalisent les entreprises à succès est de s'assurer d'avoir une grande compétence en marketing et en gestion.

Albertini et Fabiani (2012) confirment que le marketing est considéré comme un levier de compétitivité et une source plus concurrentielle. Pour avoir du succès, la petite entreprise doit donc être capable de dégager un certain niveau de chiffre d'affaires associé à un volume de vente minimal.

En ce qui concerne la différenciation des produits, les PE qui ont des produits hautement différenciés ont 15 fois plus de chance d'avoir du succès que celles dont les produits sont peu ou pas différenciés. Cette conclusion est conforme avec celle de l'Institut canadien des politiques agroalimentaires (2014) qui soutient que des produits originaux, uniques, innovants et inimitables sont à la base du succès de la petite entreprise. De plus, les firmes qui ont un produit techniquement supérieur auront plus d'opportunité d'exportation que celles qui ont un produit moins sophistiqué. De même, les distributeurs préfèrent les produits différenciés qui ne sont pas en compétition directe avec d'autres produits.

La différenciation est donc un gage de succès. Cependant, elle n'est pas toujours facile à obtenir. Elle est intimement liée au degré d'innovation dans l'entreprise. Selon cette institution, les nouveaux produits développés grâce aux différents processus d'innovation permettent d'avoir des produits diversifiés et difficilement copiables par les grands joueurs de l'industrie. Nous induisons donc que les produits différenciés issus de l'innovation garantissent, sinon optimisent les chances de la petite entreprise à avoir du succès.

La différenciation des produits étant une composante partielle de l'efficacité du système de production, nous validons partiellement le troisième volet de notre hypothèse de travail selon lequel le niveau d'efficacité du système de production dans une petite entreprise de transformation agroalimentaire a un impact sur son succès.

Par rapport au coût de revient, les PE qui donnent de l'importance au coût de revient de chaque produit ont 14 fois plus de chance d'avoir du succès comparativement aux entreprises qui ne s'y intéressent pas. La connaissance et la réduction du coût de revient de chaque produit augmentent les possibilités de succès. En effet, la Banque de développement du Canada (2014) confirme que les entreprises à succès ont une gestion efficace de leurs finances. Elles mesurent constamment leur progrès et connaissent le coût de revient de chaque produit. Le coût de revient est la somme des charges variables et fixes supportées par l'entreprise pour produire un bien ou offrir un service. En cherchant à le réduire, l'entreprise aboutit à une efficacité économique. Dans une étude réalisée pour le compte d'Industrie Canada, le Leadership and Management Council of British Columbia (LMCBC) confirme que l'efficacité économique de l'entreprise réside au niveau de la productivité et la réduction des coûts. L'efficacité économique augmente donc la probabilité qu'une petite entreprise ait du succès. Étant donné que le chiffre d'affaires et le coût de revient sont des composantes essentielles de l'efficacité économique, le quatrième volet de l'hypothèse de la présente recherche est validé, car elle postulait que l'efficacité économique a une influence positive sur la capacité de la PE de transformation agroalimentaire à avoir du succès.

Sur le plan du commerce international, les petites entreprises qui accordent une grande importance aux accords de libre-échange commerciaux signés par le gouvernement ont 12 fois plus de chance d'avoir du succès par rapport à celles qui ne s'y intéressent pas. La mondialisation, par l'ouverture des marchés, semble favoriser les multinationales et les grandes compagnies au détriment de plus petites entreprises, du fait des moyens dont elles disposent. Les petites entreprises ont tendance parfois à baisser les bras ou à se contenter du peu pour survivre. Les marchés de niches et les circuits courts et locaux de commercialisation (vente directe par les producteurs) deviennent alors les principales issues de survie (Mehdi, 2009).

Cela dit, les petites entreprises qui acceptent et s'impliquent d'une manière ou d'une autre dans le marché mondial savent voir les opportunités là où d'autres voient des difficultés. Elles se préparent pour répondre aux normes et exigences internationales. Ces petites entreprises sont plus axées sur la productivité et la croissance. Selon Seens (2015), les entreprises exportatrices par exemple consacrent en moyenne 8 % de leurs revenus annuels à la recherche-développement (R&D) comparativement à 6 % pour les non-exportateurs. Elles ont aussi un rendement financier supérieur à celui des non-exportateurs. La vente sur les marchés étrangers encouragerait l'amélioration de la compétitivité et la capacité d'adaptation dans un système mondialisé.

Les accords commerciaux étant une composante partielle de l'environnement d'affaires de la petite entreprise, nous confirmons la cinquième sous-hypothèse selon laquelle : les éléments de la contingence externe, en particulier les caractéristiques de l'environnement d'affaires exercent une influence positive sur la capacité de la petite entreprise à avoir du succès. Qu'à cela ne tienne, dans le secteur de la transformation alimentaire, un accompagnement de la part des pouvoirs publics reste nécessaire du fait que la compétitivité est féroce face aux grandes entreprises qui disposent des ressources pour y faire face. Autrement dit, la compétitivité et le succès des PE dans un système mondialisé exigent donc un soutien des pouvoirs publics.

Enfin, au cours des analyses, aucune variable en lien avec les ressources humaines n'a eu un effet statistiquement significatif sur la capacité de la petite entreprise à avoir un succès élevé. Nous acceptons donc l'hypothèse nulle et nous rejetons la seconde sous hypothèse qui prédisait que la capacité de la petite entreprise de transformation agroalimentaire à avoir du succès est corrélée à la qualité des ressources humaines de ces petites entreprises. Ce résultat est contraire aux conclusions de plusieurs auteurs. En effet, au lieu de parler de la qualité des ressources humaines, Bijaman, Pascucci et Royer (2010) sont d'avis que le niveau d'implication ou l'engagement des employés dans la stratégie des entreprises constitue une condition nécessaire pour stimuler le processus d'innovation technologique. Lorsque les rôles et responsabilités sont bien clarifiés et qu'il y a une bonne gestion des changements, le tout conduit à l'atteinte des résultats. Les employés sont donc très importants, mais le contexte de notre étude n'a pas pu démontrer le lien avec le succès.

À partir de tous les éléments qui viennent d'être exposés, nous pouvons postuler que dans le secteur de la production artisanale de boisson alcoolisée au Québec, la formation diversifiée du propriétaire-dirigeant, un chiffre d'affaires consistant (de 250 000 \$ et plus), la connaissance et la réduction du coût de revient de chaque produit, les produits hautement différenciés et la prise en compte des accords de libre-échange commerciaux, signés par le gouvernement sont incontestablement des variables qu'on peut associer au processus d'un succès élevé dans une petite entreprise. Ces variables représentent donc les facteurs clés du succès, visés par cette étude, dans les petites entreprises de production artisanale de boisson alcoolique du Québec. Les quatre premières variables citées (formation du propriétaire dirigeant, chiffre d'affaires, coût de revient, produits hautement différenciés) font partie des facteurs de contingence internes définis à la section 3.1.2 et la cinquième variable est un facteur de contingence externe (les accords de libre-échange).

En ce sens, la démarche empirique vient de confirmer notre principale hypothèse de travail, à savoir que : le succès de n'importe quelle entreprise, en l'occurrence celui d'une petite entreprise de transformation agroalimentaire est un construit multidimensionnel qui résulte de l'association de plusieurs facteurs internes et externes. Les facteurs internes expliquent 61,4 % de l'effet du succès des PE du secteur des boissons alcooliques artisanales (Nagelkerke $R^2_{\text{facteurs internes}} = 0,614$)³, les facteurs exogènes expliquent seulement à 10,4 % (Nagelkerke $R^2_{\text{facteurs exogènes}} = 0,104$)⁴.

³ Paramètre obtenu avec une régression logistique incluant seulement les quatre facteurs internes.

⁴ Paramètre obtenu avec une régression logistique incluant seulement un seul facteur externe.

Tandis que les variables non prises en compte (constantes) expliqueraient de la variabilité (28,2 %). Notre démarche empirique montre donc que pour une PE, les facteurs de contingence internes sont plus importants que les facteurs de contingence externes.

Sur le plan méthodologique, l'étude montre que l'analyse holistique d'un phénomène aussi complexe (le succès) reste très difficile à réaliser. En effet, en limitant le nombre de variables pour des questions opérationnelles et les problèmes de multicollinéarité, nous avons travaillé dans une démarche réductionniste contrairement à notre objectif de départ qui était d'utiliser une approche holistique. Cette situation est soutenue par Hachimi (2003) qui estime que certains indicateurs qualitatifs sont objectivement difficiles à mesurer. Elle stipule qu'au niveau empirique, aucun chercheur ne peut prétendre avoir une mesure holistique du succès. Par voie de conséquence, les conclusions auxquelles nous sommes parvenus sont à mettre dans le contexte empirique de la recherche : une taille de l'échantillon (53) et le fait que seulement les propriétaires dirigeants ont été visés par l'enquête. Cette double limitation concernant le processus d'échantillonnage peut expliquer notre prudence à extrapoler les résultats de notre analyse. Une avenue prochaine serait d'interroger également les employés sur les facteurs de succès de la petite entreprise.

Au terme de l'analyse des différents résultats obtenus avec les petites entreprises du secteur de la production artisanale de boisson alcoolique au Québec, notre modèle conceptuel défini à la section 3.1.2 (figure 5) peut être révisé et représenté comme suit.

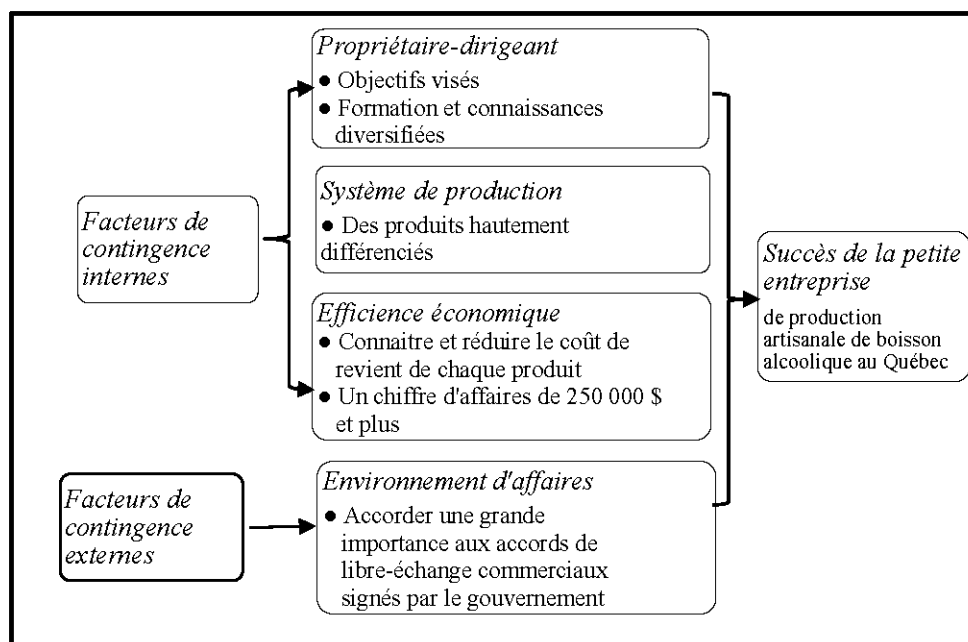


Figure 7. Modèle de succès des entreprises de production artisanale de boisson alcoolique qui tient compte des éléments significatifs et des suggestions des répondants.

La figure 7 devrait être comprise en ces termes : le succès d'une PE du domaine de la production artisanale de boisson alcoolisée au Québec dépend des objectifs et du degré de diversification des connaissances et de la formation du propriétaire dirigeant. La réussite dépend aussi de la capacité de l'entreprise à fabriquer des produits hautement différenciés tout en connaissant et réduisant ses coûts de revient. À côté de ces facteurs internes à l'entreprise, une attention particulière doit être accordée, dans ce secteur d'activité, à l'environnement d'affaires et plus particulièrement aux accords de libre-échange commerciaux signés par le gouvernement. Ces accords élargissent à la fois l'éventail des opportunités et celles des menaces potentielles.

CONCLUSION

Les petites entreprises sont les plus nombreuses dans le secteur de la transformation alimentaire au Québec (93 %) et elles jouent un rôle très essentiel dans l'économie québécoise. Force est de constater qu'elles sont moins compétitives face aux grandes entreprises nationales et multinationales dont la prédominance est renforcée par la globalisation des économies, car celle-ci favorise les grandes organisations au détriment de plus petites qui, dans ce contexte, ne bénéficient que faiblement des économies d'échelle. Malgré ce contexte moins favorable aux petites entreprises, il y a des *success-stories*.

Afin de définir les actions prioritaires pour soutenir ces petites entreprises, notre étude s'est donné pour objectif de déterminer les facteurs clés de succès de ce type d'entreprise. Dans une approche holistique, la théorie de la contingence retenue soutient que le succès de la petite entreprise est fonction des facteurs de contingence internes et externes. Cette théorie a permis de proposer un modèle conceptuel à la suite de la revue de littérature, comporte cinq dimensions dont quatre représentent les facteurs de contingence internes (propriétaire-dirigeant, ressources humaines, système de production et l'efficacité économique) et un représente l'ensemble des facteurs de contingence externes (l'environnement d'affaires).

Pour valider cette théorie, 258 entreprises titulaires du permis de production artisanale de boissons alcooliques au Québec ont été sollicitées. Ce secteur fait face à plusieurs défis malgré la qualité des produits. Ce sont, entre autres, des coûts de production élevés, des prix de vente moins concurrentiels, le monopole de la SAQ et la concurrence internationale. Avec un taux de réponse de 21 %, les propriétaires-dirigeants des petites entreprises de la production artisanale de boissons alcooliques nous ont permis de savoir que ces derniers ont un haut niveau de scolarité (universitaire) et ont plusieurs années d'expérience à la tête de leurs entreprises (en moyenne près d'une vingtaine d'années). Toutefois, très peu d'entre eux participent régulièrement aux activités de perfectionnement qui peuvent contribuer à leurs compétences globales en gestion. Même si les principaux indicateurs économiques (nombre d'employés, chiffre d'affaires, bénéfice net et exportation) n'ont pas connu une forte croissance, l'échantillon des propriétaires-dirigeants qui ont accepté de répondre à notre sondage, soutient que leur entreprise a eu du succès parce que, contrairement aux facteurs de succès maintes fois théorisés et ceux dont nous avons tenu compte, leur premier indicateur du succès reste l'atteinte des objectifs fixés.

Comme cet élément (atteinte des objectifs fixés) n'est apparu que lors du dépouillement des questionnaires retournés par les répondants, il s'agit d'une nouvelle connaissance. C'est pourquoi cet élément a été ajouté au modèle explicatif du succès des petites entreprises pour des recherches à venir et c'est l'une des modestes contributions de ce mémoire à la compréhension du succès dans les PE et par ricochet, à l'avancement de la science.

Par ailleurs, les résultats du modèle de régression logistique, issus de l'enquête sur le terrain, ont mis en évidence plusieurs facteurs essentiels au succès de la PE. L'analyse logistique est arrivée à la conclusion qu'une formation du dirigeant axée seulement que sur la production agricole ne favorise pas le succès de la petite entreprise de transformation agroalimentaire. C'est plutôt une formation multidisciplinaire qui induit le succès, car on maîtrise plusieurs paramètres de la gestion organisationnelle de plus en plus complexifiée dans le contexte de la mondialisation. Par contre, un chiffre d'affaires de 250 000 \$ et plus, la maîtrise des coûts, particulièrement la réduction du coût de revient de chaque produit, les produits hautement différenciés et la prise en compte des accords de libre-échange commerciaux, signés par le gouvernement, optimisent les chances de succès de la petite entreprise. Ces éléments nous permettent de valider partiellement la théorie de contingence qui dit que le succès de la petite entreprise est fonction des facteurs de contingence interne (formation du propriétaire-dirigeant, chiffre d'affaires, différenciation des produits, coût de revient) et des facteurs de contingence externes (accords de libre-échange commerciaux).

En tenant compte des résultats, l'étude apporte une contribution à la fois théorique et pratique en matière de gestion des organisations, à l'occurrence dans la gestion des petites entreprises. Au plan théorique, nous notons deux types d'apports. D'abord, notre recherche permet de faire le portrait des entreprises et des dirigeants du secteur des boissons alcooliques artisanales.

Plus particulièrement, l'étude met en lumière le fait que les promoteurs de ce secteur ont non seulement de l'expérience, mais aussi un très haut niveau de formation contrairement à ce qu'on pense des petites entreprises. Ensuite, les résultats relatifs aux indicateurs spécifiques de la mesure du succès dans ces entreprises montrent que le succès n'est pas nécessairement défini par rapport à des variables économiques ou financières, mais plutôt par la satisfaction du promoteur vis-à-vis de sa vision et de ses objectifs. Au niveau des pratiques de gestion des organisations, la présente recherche permet aux institutions d'appui et d'encadrement publiques et privées d'avoir une bonne connaissance des facteurs de succès de cette catégorie d'entreprises. En examinant les différents indicateurs sur lesquels les promoteurs-dirigeants s'appuient pour apprécier leur succès, cette recherche apporte aux institutions publiques et privées les moyens pour mieux cibler les domaines d'intervention les plus pertinents et susceptibles d'apporter rapidement des résultats positifs en faveur des petites entreprises.

Enfin, les résultats obtenus permettent d'établir neuf recommandations suivantes :

- 1) Il faudrait sensibiliser les propriétaires-dirigeants à compléter la formation formelle (scolaire) par des formations non formelles (formation continue et activités de perfectionnement) qui leur permettraient d'être continuellement outillés et à jour face aux nouveaux enjeux du secteur ;
- 2) il faudrait diversifier les choix de formation des propriétaires-dirigeants pour répondre aux différentes fonctions de l'entreprise ;

- 3) il faudrait aussi les encourager à travailler avec des conseillers et des experts ;
- 4) les propriétaires-dirigeants doivent avoir des objectifs et une vision qui prend en compte le long terme ;
- 5) Ils doivent mettre un accent particulier sur le marketing et la diversité des circuits de commercialisation afin d'augmenter davantage le volume des ventes et le chiffre d'affaires ;
- 6) ils doivent connaître et réduire le coût de revient de chaque produit afin de s'assurer une très bonne rentabilité ;
- 7) ils doivent accorder une place prépondérante à l'innovation constante. Grâce à elle, les produits offerts aux clients sont diversifiés, uniques et de qualités ;
- 8) les propriétaires-dirigeants doivent aussi accorder une importance aux accords de libre-échange commerciaux signés par le gouvernement afin d'identifier les menaces et les opportunités et de s'y adapter le plus rapidement possible ;
- 9) finalement, le soutien de l'État et des organismes reste nécessaire au niveau des points ci-dessus compte tenu des moyens limités de ces petites entreprises.

En définitive, il faut mentionner que malgré ses apports, l'étude comporte quelques limites sur lesquelles il faut attirer l'attention du lecteur. La recherche a été menée dans le seul secteur des boissons alcooliques artisanales. Cela conduit à s'interroger sur la validité externe des résultats obtenus : aurions-nous eu les mêmes résultats dans un autre secteur ? Il faut donc demeurer assez prudent dans son application et sa généralisation à d'autres secteurs de l'économie québécoise.

Une autre limitation est la méthode d'échantillonnage et de collecte des données. En effet, l'échantillonnage était non probabiliste (échantillon de volontaires) et le questionnaire a été autoadministré. Ces méthodes peuvent, non seulement, entraîner un biais de représentativité à cause d'un taux de réponse faible. Une autre limitation est le fait que seulement quelques variables ont été choisies pour opérationnaliser les différents facteurs dans le cadre de l'étude. Par ailleurs, il a été constaté que selon la perception des répondants, *le degré d'atteinte des objectifs fixés* était un indicateur de succès important pour les propriétaires-dirigeants de notre échantillon. C'est pourquoi nous préconisons de l'inclure et de le mesurer dans une recherche ultérieure. Il serait aussi bon, de poursuivre la réflexion sur la façon d'obtenir une mesure réellement holistique du succès.

BIBLIOGRAPHIE

- ADA, E. et al. « Improving Competitiveness of Small- and Medium-Sized Enterprises (SMEs) in Agriproduct Export Business Through ANP: The Turkey Case », *Agribusiness, an international journal*, vol. 29, n° 4, 2013, p. 524-537.
- AFFES, H. et J. CHOUAIBI. « Le rôle du système de gouvernement d'entreprise dans le développement de l'innovation technologique : une étude empirique dans le secteur agroalimentaire tunisien », *Revue des sciences de gestion*, n° 228, 2003, p. 33-43.
- AGRICULTURE AGROALIMENTAIRE CANADA. *Tendances de consommation - Vin, bière et spiritueux au Japon. Rapport sur les indicateurs de marché*. Ottawa, Auteur, 2012, 10 pages.
- ALBERTINI, T. et T. FABIANI. « Le marketing intégré en très petites entreprises », *Revue internationale PME*, vol. 25, n° 2, 2012, p. 41-75.
- ALDEBERT, B. et al. (2010). Dynamique culturelle dans le cas d'une fusion: Et si faire évoluer sa culture était possible? *Revue française de Gestion*, vol. 36, n° 206, p. 65-83.

- AMADIEU, P. et J-L. VIVIANI. « Intangible effort and performance: The cas of the french wine industry», *Agribusiness, an international journal*, vol. 26, n° 2, 2010, p. 280-306.
- AMINOT, I. et M. DAMON. « Régression logistique : intérêt dans l'analyse de données relatives aux pratiques médicales», *Revue médicale de l'Assurance maladie*, vol. 33, n° 2, 2002, p. 137-143.
- ANTUNES, P. et al. *L'industrie agroalimentaire : Un puissant levier de développement économique pour le Québec*, Québec, Institut du Québec, 2015, 46 pages.
- ARRAIZ, I. et al. « Supplier development programs and firm performance: evidence from Chile», *Small Business Economics*, vol. 41, n° 1, 2013, p. 277-293.
- ASELIN, T. (Consulté le 26 mai 2015). *Les facteurs clés du succès*, [En ligne] Adresse URL : <http://www.kinaze.org/facteurs-critiques-du-succes/>
- ASQUIN, A. et al. « L'entrepreneur créateur de ressources? Une contribution empirique », *Acte du premier congrès de l'académie de l'entrepreneuriat*, Lille , Pôle universitaire européen , 1999, p. 17-29.
- ATI, A., et N. M. ELLEUCH. « Stratégies d'alliance et efficience économique des Petites et Moyennes Entreprises (PME) tunisiennes: Analyse par la méthode de DEA ». *Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol.48, n° 259 et 260, 2013, p. 39-51 et p.10-11.

AUDET, J. et al., *L'influence de la culture d'un pays sur la propension entrepreneuriale de ses citoyens : Le cas du Canada*, Québec, Faculté des sciences de l'administration, Université Laval, 2015, 18 pages.

AURIER, P. et F. FORT. « Effets de la région d'origine, du produit, de la marque et de leurs congruences, sur l'évaluation des consommateurs : application aux produits agroalimentaires », *Recherche et applications en marketing (AFM % ESCP-EAP)*, vol. 20, n° 4, 2015, p. 29-52.

AVENIER, M-J. et C. THOMAS. What kinds of qualitative methods are adopted to doing research in which epistemological framework? *Cahier de recherche CERAG*, 01, 2013, p. E4.

BACCINI, A. *Statistique Descriptive Multidimensionnelle (pour les nuls)*, Toulouse, Institut de mathématiques de Toulouse, 2010, 33 pages.

BAKENDA, J-M. et al. « L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leur entreprise », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 7, n° 1, 1994, p. 35-61.

BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA. (Consulté le 20 décembre 2016).

Commerce électronique 101: 3 clés pour réussir ses ventes en ligne, [En ligne]

Adresse URL : <http://www.bdc.ca/FR/articles-outils/marketing-ventes-exportation/ventes/Pages/commerce-electronique-3-cles-succes.aspx>

- BANQUE DE DÉVELOPPEMENT DU CANADA. *Les cinq facteurs clés et les cinq pièges à éviter pour réussir en affaires. Semaine de la PME*, Montréal, Auteur, 2014, 42 pages.
- BAREL, Y. « Fusions-acquisitions internationales : le choc des cultures », *La Revue des Sciences de la Gestion*, vol. 41, n° 218, 2006, p. 53-60.
- BARRE, D. « Dynamique industrielle et stratégie des PME dans l'industrie des viandes », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 12, n° 1-2, 1999, p. 151-170.
- BARRUEL, F. et O. FILATRIAU. « Les entreprises créées en 2006 : Une pérennité plus faible dans la construction », *Insee première*, vol. 144, n° 1, 2013, p.1-4.
- BCHINI, B. « Vers une méthode pour la mesure de la performance d'une alliance », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 3, n° 213, 2005, p. 93-103.
- BECATTINI, G. *Industrial District: A New Approach to industrial change*, Cheltenham, Northampton Edward Elgar Publishing, 2004, 199 pages.
- BECATTINI, G. « Le District industriel : milieu créatif », *Restructurations économiques et territoires, espaces et sociétés*, vol. 66/67, 1992, p.147-164.

BERGER-DOUCE, S. « Capacité dynamique d'innovation responsable et performance globale : Étude longitudinale dans une PME industrielle », *RIMHE : Revue interdisciplinaire Management, Homme(s) & Entreprise*, vol. 3, n° 12, 2014, p. 10-28.

BERGERON, H. *Les indicateurs de performance en contexte PME, quel modèle appliquer ? 21^e congrès de l'AFC*, Angers, Association Francophone de Comptabilité, 2000, 22 pages.

BERLAN, N. et A. DOHOU. *Mesure de la performance globale des entreprises*, Paris, Comptabilité et environnement, 2007, 22 pages.

BERUBE, S. (Consulté le 14 juin 2016). *Les vins québécois ont la cote*, [En ligne]
Adresse URL : <http://www.lapresse.ca/vins/201507/09/01-4884181-les-vins-quebecois-ont-la-cote.php>

BIJMAN, J. et al. « To Make or to Buy: Is this the Question? » *International Food & Agribusiness Management Review*, vol. 15, n°3, 2010, p. 99-118.

BLANDON, J. et S. HENSON. « The Importance of Assessing Marketing Preferences of Small-scale Farmers: A Latent Segment Approach », *European Journal of Development Research*, vol. 22, n°4, 2010, p. 494-509.

- BOCCO, B. « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 45, n° 241, 2012, p.117-124.
- BOISTEL, P. « La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise », *Management & Avenir*, vol. 3, n° 17, 2008, p. 9-25.
- BOITTE, C. (Consulté le 12 juin 2016). *C&C Group : pour investir sur le potentiel du cidre*, [En ligne] Adresse URL : <http://www.accioz.be/index.php/blog/541-c-c-group-pour-investir-sur-le-potentiel-du-cidre>.
- BOUKAR, H. « Les facteurs de contingence de la croissance des micros et petites entreprises camerounaises », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 44, n°237/238, 2009, p. 75-83.
- BOUKROU, A. *Essai d'analyse des stratégies de pérennité dans les PME, Cas PME dans la Wilaya de Tizi-Ouzou*, Tizi-Ouzou, Mémoire de maîtrise inédit, Université de Mouloud Mammeri, 2011.
- BOULIANNE, É. *Vers une validation du construit : performance organisationnelle*, Montréal, Thèse de doctorat inédite, Université de Montréal, 2000, 418 pages.

- BOUTILLIER, S. « La persistance des petites entreprises. Essai d'analyse à partir des théories de la firme et de l'entrepreneur », *Innovations*, vol. 2, n° 35, 2011, p. 9-28.
- BROCHARD, H. « Tranches d'histoire de la mise en marché du porc », *Porc Québec*, 2006, p.107-110.
- CAILLIESS, G-P. et R. MORITZ. « À la croisée du droit et des normes sociales : l'évolution de la gouvernance mondiale », *Revue internationale de droit économique*, vol. 1, 2013, p.163-189.
- CALORI, R. et al. « Une étude empirique des formes et déterminants de l'intégration post-acquisition », *Management international*, vol. 1, n° 1, 1996, p. 41-54.
- CAMPRODON, M. et al. *Analyse critique des agences de notation extrafinancière. 5^e congrès de l'ADERSE tenu à Grenoble*, Barcelone, Université de Ramon Llull, 2008, 12 pages.
- CAPIEZ, A. et É-M. HERNANDEZ. « Vers un modèle d'émergence de la petite entreprise ». *Revue internationale PME*, vol. 11, n° 4, 1998. p.11-43.
- CARLUER, F. « Réseaux d'entreprises et dynamiques territoriales: une analyse stratégique », *Géographie, économie, société*, vol. 8, n° 2, 2006, p. 193-214.

CARRIÈRE, M. et al. « De la longévité coopérative : Une étude de la survie des coopératives agricoles françaises », *Revue internationale de l'économie sociale : Recma*, vol. 320, 2011, p. 82-98.

CHALMERS, A.F. *Qu'est-ce que la science ? Récents développements en philosophie des sciences : popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend* (Michel Biezunski, trad.), Paris : La découverte. (L'ouvrage original a été publié en 1982) , 1988, 237 pages.

CHRISMAN, J. et al. « The determinants of new venture performance: An extended model », *Entrepreneurship theory and practice* [1042-2587], vol. 23, n°1, 1998, p. 5-29.

CLAVEAU, N. et al. « Slack financier et forte croissance dans la PME », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol.1, n° 1, 2013, p.71-99.

COLOVIC, A. et al. « Les stratégies de localisation des firmes multinationales: Une analyse du secteur automobile », *Revue française de gestion*, vol. 4, n° 184, 2008, p.151-165.

COMMISSION EUROPÉENNE. *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises. Livre Vert. Relation du travail et mutation industrielle, Emploi et affaires sociales*, Bruxelles, Auteur, 2001, 36 pages.

- COUGARD, M-J. (Consulté le 1 juin 2014). Les ventes de cidre retrouvent le chemin de la croissance, [En ligne] Adresse URL : http://www.lesechos.fr/06/01/2014/LesEchos/21598-084-ECH_les-ventes-de-cidre-retrouvent-le-chemin-de-la-croissance.htm
- D'ASTOU, A. *Le projet de recherche en marketing* (3^e éd.). Montréal, Chenelière / McGraw-Hill, 2011, 400 pages.
- DANET, J-B. et al. *Business is Beautiful, l'art de cultiver la différence*. Montréal, Dragon rouge LID Publishing Ltd, 2013, 224 pages.
- DAUMAS, J-C. « Districts industriels : du concept à l'histoire », *Revue économique*, vol. 58 n° 1, 2007, p. 131-152.
- DAVAL, H. et al. « Proposition d'une grille de lecture des typologies d'entrepreneurs », *Acte du premier congrès de l'académie de l'entrepreneuriat*, Toulouse, Pôle universitaire européen, 1999, p.124-140.
- DEBLOCK, C. Le libre-échange et les accords de commerce dans la politique commerciale des États-Unis Continentalisation. *Cahier de recherche*, vol. 4, n° 3, 2004, p. 2-59.
- DEGEORGE, J-M et al. « Croissance des entreprises : Le dirigeant au cœur des analyses », *L'écosystème entrepreneurial*, vol.1 n° 24, 2015, p. 5-7.

DENEULT, D. et G. BARTHELL. *Le Québec sur le podium, comment les entreprises d'ici réussissent dans l'adversité*, Montréal, Les éditions transcontinentales, 2010, 286 pages.

DESBOIS, D. « Une introduction à l'analyse discriminante avec SPSS pour Windows », *La revue MODULAD*, vol.30, 2003, p. 19-49.

DESJARDINS, J. « L'analyse de régression logistique », *Tutorial in Quantitative Methods for Psychology*, vol. 1, n°1, 2005, p. 35-41.

DESROSIERS, É. (Consulté le 14 juin 2016). *L'industrie des vins québécois*, *Magazine forces*, [En ligne] Adresse URL : <http://www.magazineforces.com/node/266>

DEUTSCH, K. « Forum problèmes méthodologiques en recherche quantitative », *Revue internationale de politique comparée*, vol. 10, n° 4, 2003, p. 603-623.

DUBUC, A. (Consulté le 20 novembre 2013). *La spectaculaire croissance du cidre*, [En ligne] Adresse URL : <http://affaires.lapresse.ca/economie/agroalimentaire/201301/07/01-4608837-la-spectaculaire-croissance-du-cidre.php>

DUFOUR, J-C. et al. *Études de cas des attributs de réussite*, *Domaine Pinnacles*, Ottawa, Institut canadien des politiques agroalimentaires, 2014, 13 pages.

DUPUIS, J-C et al. « Un état des lieux de l'implication des PME dans le domaine de la responsabilité sociale : Bilan d'une enquête auprès de PME française », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 20, n° 3-4, 2007, p. 147-164.

DUVAL, J. *Gestion d'entreprise – Facteurs de succès*, Québec, La Financière agricole du Québec, 2014.

ELHMMA, A. *La gestion du risque crédit par la méthode du scoring : cas de la Banque populaire de Rabat-Kénitra*, Rabat, REMA REM, 2009, 16 pages.

EPENDA, A. *Pièges et étapes du processus de recherche : de la théorie à la présentation des résultats*, Paris, L'Harmattan, 2017, 248 pages.

EPENDA, A. *Les milieux ruraux québécois en restructuration : diagnostic, facteurs tangibles et intangibles de dévitalisation rurale et perspectives de développement local approprié*, Rimouski et Chicoutimi, Thèse de doctorat, inédite, Université du Québec à Rimouski et Université du Québec à Chicoutimi, 2003, 387 pages.

ERNATUS, H. *Performance des entreprises dans une petite économie insulaire de la Caraïbe : Le cas de la Guadeloupe*, Paris, Thèse de doctorat inédite, Université Paris 1, 2009, 336 pages.

ESSOMBA, J-M et al. *Performances et changement dans la consommation de produits laitiers, la success-story des petites entreprises de transformation à Ngaoundé*, Paris, Université Paris X, 2002.

FERRIER, O. *Les très petites entreprises*. Bruxelles, Ed. De Boeck, 2002, 356 pages.

FILLION, L. J. « Entrepreneurs et propriétaires-dirigeants de PME », *Cahier de recherche*, vol. 3, 2001, p.1-36.

FONTAN, J-M. et J. KLEIN. *Les systèmes locaux de production. Condition de mise en place et stratégie d'implantation pour le développement du projet Angus*, Montréal, collectif de recherche CRISES-UQAM, 1996, 135 pages.

FOURCADE, C. « Des dynamiques de proximité innovantes : le cas des Systèmes agroalimentaires localisés en France » *Cahiers Agricultures*, vol. 17, n° 6, 2008, p. 520-525.

FRIGANT, V. et al. « Comment les PME s'immiscent au sommet de la chaîne d'approvisionnement automobile? Une exploration économique sur la filière française », *Cahier du GRETHA*, 2012, 30 pages.

GABARRET, I. et al. « Survie de la jeune entreprise : une étude de cas sur la base des relations interpersonnelles », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 13, n° 1, 2014, p. 75-91.

GARDES, N. et I. MAQUE. « La compétence relationnelle de l'entreprise : Une réponse à l'opportunisme des relations banque-entreprise », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 25, n° 2, 2012, p. 129-157.

GASSE, Y. *L'influence du milieu dans la création d'entreprises*, Québec, Centre d'entrepreneuriat et de PME de l'Université Laval, 2003, 17 pages.

GAVARD-PERRET, M-L et al. *Méthodologie de la recherche en science de gestion* (2^e éd.), Montreuil, Person, 2012, 415 pages.

GENDRON, C. et al. « Responsabilité sociale et régulation de l'entreprise mondialisée », *Relations industrielles*, vol.59, n°1, 2004, p. 73-99.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. *Carrots and sticks. Sustainability reporting policies worldwide - today's best practice, tomorrow' trends*, Amsterdam, Auteur, 2013, 96 pages.

GOSSELIN, T. (Consulté le 26 mai 2015). *Les facteurs clés du succès*, [En ligne] Adresse URL : <http://www.kinaze.org/facteurs-critiques-du-succes/>

GROUPE DE CONCERTATION SUR L'AGROTOURISME ET LE TOURISME GOURMAND AU QUÉBEC. *Retombées économiques et importance touristique de l'agrotourisme et du tourisme gourmand*, Québec : Auteur, 2016, 41 pages.

GUEGUEN, G. *Types de turbulences environnementales et adaptations stratégiques*, Montpellier, Université de Montpellier I, 1999, 17 pages.

GUERTCHAKOFF, S. et D. AUCIELLO. (Consulté le 17 novembre 2016). *50 success-stories de PME romandes*, [En ligne] Adresse URL :

<http://www.bilan.ch/entreprises-exclusif/50-success-stories-de-pme-romandes>

GUPTA, A. et V. GOVINDARAJAN. « Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation », *Academy of Management Journal*, vol. 27, n°1, 1984, p. 25-41.

HACHIMI, S. *La problématique de la performance organisationnelle, ses déterminants et les moyens de sa mesure : Une perspective holistique et multicritérielle*, Québec, Université Laval, 2003, 35 pages.

HAMADI, M. et al. *La prédiction de faillite des entreprises tunisiennes par la régression logistique*, Paris, Association française de Chirurgie, 1999, 23 pages.

HARNETT, M. « Success Story », *Frozen Food Age*, vol. 54, n°8, 2006, p. 24.

HASSINE, L. et C. GHOZZI-NEKHILI. « Perception de la responsabilité sociale des entreprises par leurs dirigeants : Une comparaison entre PME tunisiennes certifiées et non certifiées », *Revue internationale P.M.E. : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 26, n° 2, 2013, p. 59-80.

HERTRICH, S. et U. MAYRHOFER. (Consulté le 03 décembre 2016). *Feyel-Artzner, le succès d'une PME dans l'agroalimentaire*, [En ligne] Adresse URL : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/hal-00974205/>

IBEH, K. et al. « International market success among smaller agri-food companies », Some case study evidence. *International journal of entrepreneurial Behaviour and research*, vol. 12, n°2, 2006, p. 85-104.

INDUSTRIE CANADA. (Consulté le 13 décembre 2016). *Magnotta: ouvrir la voie en adoptant des stratégies de marketing novatrices*, [En ligne] Adresse URL : <http://www.ic.gc.ca/eic/site/061.nsf/fra/rd02457.html>

INDUSTRIE CANADA. *Facteurs déterminants de la croissance des petites entreprises*, Ottawa, Auteur, 2012, 56 pages.

INDUSTRIE CANADA. *Principales statistiques relatives aux petites entreprises : combien de temps les petites entreprises survivent-elles?*, Ottawa, Auteur, 2012, 29 pages.

INSTITUT DE GESTION AGROALIMENTAIRE ET GESTION AGRICOLE CANADA. *Dollars and Sense: Measuring the Tangible Impacts of Beneficial Business Practices on Canadian Farms*, Ottawa, IPSOS Reid, Farm Management Canada, Agriculture and Agri-Food Institute, 2015, 58 pages.

INSTITUT CANADIEN DES POLITIQUES AGROALIMENTAIRES. *Études de cas des attributs de réussite, analyse comparée*, Ottawa, Auteur, 34 pages.

INVESTISSEMENT QUÉBEC. (Consulté le 30 mai 2015). *Des entreprises de renommée internationale*, [En ligne] Adresse URL : <http://www.investquebec.com/international/fr/secteurs-activite-economique/agroalimentaire/des-entreprises-de-renommee-internationale.html>

JASRA, M. et al. « Determinants of business success of small and medium enterprises », *International Journal of Business and social Science*, vol. 2, n°2, 2011, p. 274-280.

JENNING, P. et G. BEAVER. The performance and competitive advance of small firms a management perspective. *International small business journal*, vol. 15, n°2, 1997, p. 63-75.

JORISSEN, A. et al. *Differences between Family and Nonfamily firms: The impact of different research samples with increasing elimination of demographic sample difference*, Belgique, University of Antwerp of Belgium, 2002, 26 pages.

JULIEN, P-A. et R. LACHANCE. « L'entrepreneuriat régional encastré. Les cas du Centre-du-Québec et de la Mauricie », *Recherches sociographiques*, vol. 47, n° 3, 2006, p. 531-554

KRICHEWSKY, D. « La régulation sociale et environnementale des entreprises en Inde », *Les études du CERI*, vol. 155, 2009, p. 1-59.

LADHARI, R. « La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences », *Revue de l'Université de Moncton*, vol. 36, n° 2, 2005, p. 171-201.

LAGARDE, V. « Le profil du dirigeant comme variable explicative des choix de diversification en agriculture », *La revue des Sciences de Gestion*, vol. 4, n° 220-221, 2006, p. 31-41.

LAMBIN, J-J. et R. CACERES. « L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, n° 2, 2006, p. 1-29.

LAPERCHE, B. et D. UZUNIDIS. « Responsabilité sociale et profit. Repenser les objectifs de l'entreprise », *La revue des sciences de gestion*, vol. 1, n° 247-248, 2011, p. 111-120.

LAPRADE, Y. *L'histoire des meilleures PME du Québec*, Montréal, Les éditions Quebecor, 1996, 256 pages.

LAWRENCE, G. (Consulté le 10 décembre 2015). *Le cidre dans tous ses états !* [En ligne] Adresse URL : <http://www.lactualite.com/societe/le-cidre-dans-tous-ses-etats/>

- LAWRENCE, P. et J. LORSCH. *Organization and Environment*, traduit en français (1989) sous le titre. Adapter les structures de l'entreprise : intégration ou différenciation, Paris, Les éditions d'Organisation, 1969, 240 pages.
- LE ROY, F. « Agressivité concurrentielle, taille de l'entreprise et performance », *Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 14, n° 2, 2001, p. 67-84
- LELOGEAIS, L. « Un score sur variable qualitative pour la détection précoce des défaillances d'entreprises », *Bulletin de la Banque de France*, vol. 114, 2003, p.1-18.
- LEPAGE, J. *Entreprendre et réussir*, Brossard, Les éditions un monde différent, 2011, 234 pages.
- LIMAN, O. *Les facteurs de succès et causes d'échec des entreprises en zone enclavée*, Ngaoundéré, Mémoire de DEA inédit, Université de Ngaoundéré-Cameroun, 2002, 87 pages.
- LOUIS, D. et C. LOMBART. « Impact de la personnalité de la marque sur la satisfaction et la fidélité du consommateur », *Management & Avenir*, vol. 1, n° 31, 2010, p. 31-41.
- MAGRETTA, J. *La méthode Michael Porter*. Montréal, Les Éditions Transcontinental, 2012, 234 pages.

- MASSE, I. (Consulté le 20 octobre 2016). *Cidre du Québec : Les marchés étrangers y prennent goût peu à peu*, [En ligne] Adresse URL : http://plus.lapresse.ca/screens/40f1-97f0-5245c298-bb3d-2af7ac1c606a%7C_0.html
- MATHE, J-C. et A. RIVET. « La stratégie de croissance des SCOP : contingence des valeurs et convergence des choix », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction et Gestion*, vol. 45, n°243/244, 2010, p. 17-24.
- MAUREL, C. et M. TENSAOUT. « Proposition d'un modèle de représentation et de mesure de la performance globale », *Comptabilité-Contrôle- Audit*, vol. 3, n° 20, 2014, p. 73-99.
- MAYEGLE, F-X. et N. OMAN. « Capital social du dirigeant et performance des entreprises : une étude quantitative auprès des PME du Cameroun », *Management & Avenir*, vol. 1/2015, n° 75, 2015, p. 35-54.
- MERLE, A. et M. PIOTROWSKI. « Consommer des produits alimentaires locaux (Local food : How and why?) », *Decisions Marketing*, vol. Juil/sept, n° 67, 2012, p. 37-48.
- MIGNON, S. « La pérennité des entreprises familiales : un modèle alternatif à la création de valeur pour l'actionnaire ? », *Finance contrôle stratégie*, vol. 3, n° 1, 2000, p.169-196.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION
DU QUEBEC-MAPAQ. (Consulté le 20 avril 2017). *Bio clip*, vol.25, n° 7, 7
mars 2017 [En ligne] Adresse URL : [http://www.mapaq.gouv.
qc.ca/SiteCollectionDocuments/Bioclips/Bioclips2017 / Volume_25_no7.pdf](http://www.mapaq.gouv.qc.ca/SiteCollectionDocuments/Bioclips/Bioclips2017 / Volume_25_no7.pdf)

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION
DU QUEBEC-MAPAQ. *Monographie de l'industrie de la pomme au Québec*.
Québec, Auteur, 2015, 56 pages.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION
DU QUEBEC-MAPAQ. (Consulté le 18 décembre 2014). *Bio clip*, vol. 22, n°
11, 15, 20, [En ligne] Adresse URL : <http://www.mapaq.gouv.qc.ca/>

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION
DU QUEBEC-MAPAQ. *Portrait agroalimentaire de la Montérégie, Saint-*
Hyacinthe, Auteur, 2014, 12 pages.

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION
DU QUEBEC-MAPAQ. (Consulté le 13 décembre 2014). *Valeurs des*
composantes du PIB réel bioalimentaire au Québec en 2013 en milliard de
dollars [En ligne] Adresse URL : <http://www.mapaq.gouv.qc.ca>

- MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DES PÊCHERIES ET DE L'ALIMENTATION
DU QUÉBEC-MAPAQ. *Activité bioalimentaire au Québec en 2013, bilan,
perspectives et rétrospectives des dix dernières années*, Québec, Auteur, 2014,
66 pages.
- MINTZBERG, H. *Structure et dynamique des organisations* (P. Romelear, trad.)
(L'ouvrage original a été publié en 1979), Paris, Les éditions d'organisation,
1982, 440 pages.
- MLOUKA, S. et J-M. SAHUT. « La taille est-elle un facteur déterminant de la
compétitivité des entreprises ? », *La Revue des Sciences de Gestion : Direction
et Gestion*, vol. 43, n° 233, 2008, p. 77-86.
- MORIN, E. et A. SAVOIE. « Représentation de l'efficacité organisationnelle:
Développements récents », *Revue Psychologica*, vol. 27, 2001, p. 7-29.
- MORIN, E. et al. *L'efficacité de l'organisation. Théorie, représentations et mesures*.
Montréal, Gaétan Morin, 1994, 158 pages.
- MOULOUDI, H. *Identification des facteurs de performance des PME algériennes
privées dans le secteur agroalimentaire et textile*. Trois-Rivières, Mémoire de
maîtrise inédit, Université du Québec à Trois-Rivières, 1993, 217 pages.
- NAKACHE, J-P. et J. CONFAIS. *Statistique explicative appliquée*, Paris, Éditions
Technip, 2003, 296 pages.

NANDINI, S. « McDonald's Success Story in India », *Journal of Contemporary Research in Management*, vol. 9, n°3, 2014. p. 21-31.

NGUYEN, P. *Un modèle intégrateur des effets de l'internationalisation sur la performance de l'entreprise*, Lyon, XVI^e conférence internationale de Management stratégique, Euristik-Centre de recherche Magellan, 2007, 27 pages.

NKONGOLO, J-M et al. « L'association entre la manifestation de la vision stratégique des propriétaires-dirigeants de PME et la performance de leurs entreprises », *Revue internationale PME : économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 7, n° 1, 1994, p. 35-61.

NOBRE, T. « Le processus de structuration dans la petite entreprise; une étude exploratoire », *Revue internationale PME économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 8, n° 2, 1995, p. 203-238.

OHMAE, K. *The mind of the strategist: business planning for competitive advantage*, Harmond Sworth, Penguin books, 1984, 304 pages.

PANET-RAYMOND, A. et D. ROBICHAUD. *Le commerce international : Une approche nord-américaine*, Montréal, Chenelière éducation, 2013, 456 pages.

- PARRY, C. « Un exemple de décentralisation industrielle : la dispersion des usines de La Radiotechnique à l'ouest de Paris », *Annales de Géographie*, 72^e Année, n°390, 1963, p. 148-161.
- PHILIPPS, B. et B. KIRCHHOFF. *Formation, Growth and Survival; Small Firm Dynamics in the U.S. Economy*, Illinois, University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership, 1989.
- PICHE, L. *La performance à l'exportation des petites et moyennes entreprises manufacturières exportatrices du Québec et les missions d'exportation du Ministère du Commerce extérieur et développement technologique du gouvernement du Québec*, Trois-Rivières, Thèse de doctorat inédite, Université du Québec à Trois-Rivières, 1988.
- PLOUDRE, L. *L'internationalisation et les PME de l'industrie de l'aluminium au Saguenay*, Saguenay, Thèse de doctorat inédite, Université du Québec à Chicoutimi, 2007, 478 pages.
- POINT, S. et D. RETOUR. « Chronique. Méthodes émergentes et thématiques de recherche en gestion des ressources humaines : vers une typologie », *Revue de gestion des ressources humaines* vol. 4, n° 74, 2009, p. 85-104.
- POLGE, M. « Petite entreprise et stratégie de terroir », *Revue française de gestion*, vol. 3, n° 144, 2003, p. 181-193.

- PREUX, P. M. et al. Qu'est qu'une régression logistique ? *Revue Mal Respire*, vol. 22, 2005, p. 159-162.
- PROULX, G. *L'industrie du vin au Québec*, Québec, Activité ADSEQ-ASQ, 2014, 14 pages.
- RAKOTOMALA, R. *Pratique de la régression logistique. Régression logistique binaire et polychotomique. Version 1.2*, Lyon, Université Lumière Lyon 2, 2015, 274 pages.
- RAKOTOMALA, R. *Comparaison de population. Test paramétrique. Version 1.2*, Lyon, Université Lumière Lyon 2, 2013, 109 pages.
- RAZOUK, A. et M. BAYAD. GRH mobilisatrice et performance des PME. *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 4, n° 82, 2011, p. 3-18.
- RÉGIE DES ALCOOLS, DES COURSES ET DES JEUX. *Registre des titulaires de permis de production artisanale*, Québec, Auteur, 2017, 10 pages.
- RENAUD, A. et N. BERLAND. *Mesure de la performance globale des entreprises*, Paris, Comptabilité et environnement, 2007, 22 pages.
- RIVARD, P. *La croissance ou la rentabilité d'abord ? Le cas des petites et moyennes entreprises canadiennes*, Ottawa, Industrie Canada, 2014, 41 pages.

- SAIDA, H-R. « Intelligence économique et performance des entreprises : le cas des PME de haute technologie », *Vie & sciences de l'entreprise*, vol. 1, n° 174 et 175, 2007, p. 100-118.
- SAINT-PIERRE, J. et al. « Configuration de capacités stratégiques et performance des PME : Une étude exploratoire de l'influence de l'environnement national », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 12, n° 4, 2013, p. 79-102.
- SAINT-PIERRE, J. et L. CADIEUX, L. « La conception de la performance : Quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants de PME ? », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10, n° 1, 2011, p. 33-52.
- SAINT-PIERRE, J. *Histoire de la Coopérative fédérée de Québec: l'industrie de la terre*, Québec, Presse de l'Université Laval, 1997, 295 pages.
- SARR, J. *Analyse de l'industrie québécoise du cidre : le cas du cidre de glace*. Montréal, Mémoire de maîtrise inédit, Université du Québec à Montréal, 2011, 230 pages.
- SAUNER-LE-ROY, J-B. « Allocation de ressources, avantage concurrentiel et performance des petites et moyennes entreprises de l'industrie manufacturière françaises », *Revue internationale PME; économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, vol. 15, n° 1, 2002. p. 65-85.
- SEENS, D. *Profil des PME : les exportateurs canadiens*, Ottawa, Industrie Canada Direction générale de la petite entreprise, 2015, 23 pages.

SEVERIN, E. « Les réductions d'effectifs comme mesure de restructuration pour favoriser la performance : Analyse empirique sur le cas français », *La Revue des Sciences de Gestion*, vol. 1, n° 223, 2007, p. 13-24.

SCHERER, F. M. et al. *The Economics of Multi-plant Operation: An International Comparisons Study*, Cambridge, Harvard University Press, 1975, 448 pages.

SMIDA, A. et R. CONDOR. « Interactions entre vision, intention et anticipation chez les dirigeants des petites entreprises », *Gestion*, vol. 26, n° 4, 2001, p. 12-22.

SOCIÉTÉ DES ALCOOLS DU QUÉBEC. *Rapport annuel 2016*, Montréal, Auteur, 2016, 106 pages.

STATISTIQUE CANADA. (Consulté le 21 février 2017). *Sommaire - Statistiques relatives à l'industrie canadienne* [En ligne] Adresse URL :
<http://www.opic.ic.gc.ca/app/scr/app/cis/summary-sommaire/3121>

STATISTIQUE CANADA. (Consulté le 20 janvier 2015). *Produit intérieur brut (PIB) aux prix de base. Tableau CANSIM 379-0030*, [En ligne] Adresse URL :
<http://www5.statcan.gc.ca/cansim/pick-choisir?lang=fra&p2=33&id=3790030>

STATISTIQUE CANADA. *Technologie numérique et utilisation d'Internet en 2013*, Ottawa, Auteur, 2014, 4 pages.

STATISTIQUE CANADA. *Principales statistiques relatives aux petites entreprises*, Ottawa, Auteur, 2012, 37 pages.

STRASSEL, C. « La mondialisation économique remet-elle en cause la souveraineté des états? », *Hérodote*, vol. 2012/3, n° 146-147, 2012, p. 119-138.

SUCCESS STORIES. (Consulté le 20 mai 2015). *Toutes les success-stories et les clés du succès* [En ligne] Adresse URL : <http://success-stories.fr/marciano-du-riz-et-les-etats-unis/>

TABLE AGROALIMENTAIRE CHAUDIÈRE-APPALACHES. *Secteur des boissons alcoolisées artisanales*, Lévis, Auteur, 2003, 63 pages.

TABLE DE CONCERTATION SUR L'AGROTOUTRISME ET DU TOURISME GOURMAND. *Retombées économiques et importance touristique de l'agrotourisme et du tourisme gourmand*, Québec, Lemay Stratégies, 2016, 41 pages.

TORRES, O. « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité ». *Revue française de gestion*, vol. 3, n° 144, 2003, p. 119-138.

TREMBLAY, D-G. et L. ADEBRAND. *Productivité et performance : Enjeux et défis dans l'économie du savoir*, Chaire de recherche du Canada sur les enjeux socio-organisationnels de l'économie du savoir, 2003, 33 pages.

UNTERREINER, A. « La moindre performance scolaire des enfants de couples mixtes en France. Un éclairage par les méthodes quantitative et qualitative », *Sociologie*, vol 2, n° 1, 2011, p. 51-71.

WILLIAM, E. « Entrepreneurs perceived chances for success: a Critical appraisal Cooper, A. C., Dunkelberg, W C, Woo, C.Y., (1988) », *Journal of business venturing*, vol.3, n°2, 1998, p. 97-108.

WITTERWULDGHE, R. *La PME : une entreprise humaine*, Paris-Bruxelles, De Boeck Université, 1998, 173 pages.

YERGAU, É. (Consulté le 27 décembre 2016). *Le site francophone le plus complet sur SPSS 17. Régression logistique* [En ligne] Adresse URL : <http://spss.espaceweb.usherbrooke.ca/pages/stat-inferentielles/regression-logistique.php>

ANNEXES

Annexe 1 : Questionnaire

Questionnaire d'enquête sur les facteurs de succès des petites entreprises (moins de 100 employés): Validation dans le contexte de la transformation agroalimentaire au Québec - production des boissons alcooliques artisanales

Le but de l'étude est de sonder les propriétaires-dirigeants des petites entreprises qui transforment artisanalement des produits agricoles en boissons alcooliques. Le sondage permettra à l'étudiant à la maîtrise en gestion des organisations de connaître les caractéristiques de la petite entreprise artisanale, le profil des promoteurs-dirigeants, leur perception du succès ainsi que les facteurs internes et externes qui déterminent le succès desdites entreprises. La collecte des opinions des promoteurs-dirigeants a une double importance. D'une part, le développement des connaissances sur les facteurs de succès des petites entreprises et d'autre part, les points de vue des promoteurs-dirigeants donneront aux organismes d'appui, de financement et d'encadrement des petites entreprises une meilleure compréhension des réalités de gestion de cette catégorie d'entreprises. Cela les aidera à mieux cibler les moyens et les domaines spécifiques d'assistance favorisant le développement du secteur.

Nous invitons les promoteurs-dirigeants à répondre à ce questionnaire qui peut prendre une trentaine de minutes.

QUELQUES CONSIGNES

- 1) Un seul type de questionnaire sera rempli par le répondant. Cependant, le répondant a le choix entre un questionnaire présenté en format papier et celui en format électronique (en ligne). Si vous choisissez de répondre au questionnaire en ligne, alors ne remplissez pas le questionnaire en format papier et vice-versa.
- 2) Les informations demandées dans ce questionnaire par l'étudiant chercheur de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue (UQAT) ne serviront en aucun cas à d'autres fins que celles d'étudier les facteurs clés de succès des entreprises artisanales du Québec. En fait, pour garantir la confidentialité, toutes les informations reçues seront compilées et ce ne sont que les indicateurs globaux (comme les moyennes) qui seront publiés. De plus, vous n'êtes pas appelé à mentionner votre nom ni votre adresse. Ainsi, tous ces renseignements demeureront anonymes et toutes les fiches (questionnaires) seront détruites dès que la saisie des informations générales sera achevée.
- 3) Si jamais une question ou une partie d'une question ne vous concerne pas, ne rien inscrire. De plus, vous pouvez refuser de répondre à l'une ou l'autre des questions.
- 4) Prendre note que le masculin est utilisé dans ce questionnaire dans le seul but d'alléger le texte.

Nous vous remercions du temps que vous consacrez et de l'attention que vous portez à ce questionnaire. Les informations recueillies sont indispensables afin de mener à bien le projet de mémoire de maîtrise en gestion des organisations.

A. FICHE SIGNALÉTIQUE

1 Svp, indiquez ci-dessous les informations sur l'entreprise

- Année de création:
- Région où se trouve le siège de l'entreprise :
- Nombre d'employés (champs et usines):.....temps plein et temps partiel

2 Vous êtes du genre (sexe)

- Masculin Féminin

3 Actuellement, quelle est votre fonction dans l'entreprise?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Propriétaire-dirigeant | <input type="checkbox"/> Propriétaire seulement |
| <input type="checkbox"/> Responsable des ressources humaines | <input type="checkbox"/> Responsable de la production |
| <input type="checkbox"/> Responsable marketing et ventes | <input type="checkbox"/> Employé de la chaîne de production |

Autre (précisez).....

4 Vous occupez cette fonction depuis combien d'années (expérience)

- Moins d'une année 1-3 années 4-6 années
- 7-9 années 10 années et plus

5 Indiquez le niveau de scolarité que vous avez complétée

- Primaire Secondaire Collégiale Universitaire
- Autre scolarité (précisez).....

6 Indiquer les domaines concernant votre formation et votre expérience dans le tableau suivant

Domaines	J'ai une formation dans le domaine de :	J'ai une expérience dans le domaine de :
La gestion d'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La production agricole	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le développement de nouveau produit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'exportation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La transformation agroalimentaire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'informatique	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dans un autre domaine (précisez).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 7 Indiquez la fréquence de votre participation à des rencontres de formation comme les colloques, expositions, foires commerciales, salon ou autres activités liées au secteur d'activité de l'entreprise au niveau local (municipale), provincial (Québec), national (Canada) et international (hors Canada).

Différent niveau de participation aux rencontres de formation	Très souvent (plus de 3 fois par année)	Souvent (2 à 3 fois par année)	Rarement (1 fois par année)	Jamais (aucune fois)	Ne sait pas
J'ai déjà participé à ce genre de rencontres au niveau local	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai déjà participé à ce genre de rencontres au niveau régional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai déjà participé à ce genre de rencontres au niveau provincial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai déjà participé à ce genre de rencontres au niveau national	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai déjà participé à ce genre de rencontres au niveau international	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Au sein de l'entreprise, nous projetons de participer à ce genre de rencontres localement ou à l'extérieur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

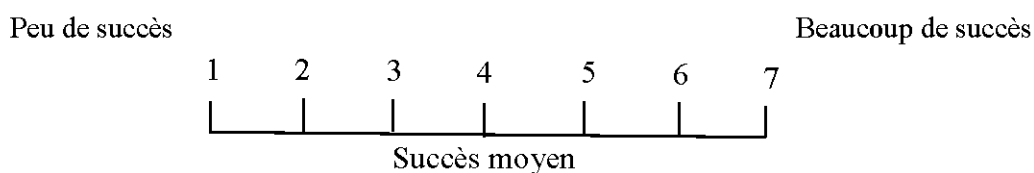
- 8 Comment avez-vous acquis l'entreprise ?

- Créée par vous-même Transfert des parents (combien de générations ?.....)
- Achetée Autres (précisez).....

- 9 Pensez-vous que votre entreprise a du succès actuellement ?

- OUI NON Ne sait pas

- 10 Selon vous, quel est le degré de succès de votre entreprise sur une échelle de 1 à 7 ?



11 Quelles sont vos principales productions ?

- Vin Cidre Hydromel
 Alcool à base d'érable Alcool à base de petits fruits

12 En moyenne, quel volume de matière première est transformé annuellement par votre entreprise (estimation pour les 5 dernières années) ?

- Moins de 5 000 livres (2,27 tonnes) 15 000-19 999 livres
 5 000 - 9 999 livres 20 000 livres et plus
 10 000 – 14 999 livres

13 De cette quantité transformée au sein de votre entreprise (Usine), quel pourcentage (%) provient directement de vos propres exploitations ou champs (y compris les terres louées)

- Moins de 20% 20% à 40% 41% à 60% 61% à 80% Plus de 80%

14 Combien de produits différents sont fabriqués par votre entreprise ?

- Un seul produit 8 à 10 produits différents
 2 à 4 produits différents Plus de 10 produits différents
 5 à 7 produits différents

15 De tous les produits transformés ou fabriqués par votre entreprise, combien font l'objet d'une certification ou d'une appellation réservée (contrôlée)?

- Aucun produit 1 seul produit 2 produits 3 produits et plus

16 Les énoncés repris dans le tableau ci-dessous concernent certains éléments importants de votre entreprise, indiquez comment chacun de ces éléments a évolué dans les trois dernières années:

Énoncés	Forte baisse	Baisse modérée	Est resté stable	Hausse modérée	Forte hausse	Ne sait pas
Le nombre d'employés a connu une	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le chiffre d'affaires de l'entreprise a connu une	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le bénéfice net de l'entreprise a connu une	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le pourcentage des ventes réalisées hors Québec a connu une	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17 Dans quelle classe situez-vous le chiffre d'affaires de votre entreprise ?

- Moins de 50 000\$ 50 000-99 999\$ 100 000\$-149 999\$
 150 000-199 999\$ 200 000-249 000\$ 250 000\$ et plus

18 Quels sont les éléments qui servent à mesurer le succès de votre entreprise ?

Importance de l'élément	Très important	Important	Moins important	Pas important	Ne sait pas
Atteindre les objectifs fixés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'évolution du chiffre d'affaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le volume des ventes locales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le volume des exportations à l'extérieur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gagner des concours nationaux et internationaux	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le rendement de l'actif	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le nombre d'employés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La part de marché	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autre (précisez).....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B. FACTEURS DE SUCCÈS D'UNE PETITE ENTREPRISE ARTISANALE

19 Les énoncés suivants concernent votre perception des facteurs de succès d'une entreprise artisanale au Québec. Indiquez votre niveau d'accord ou de désaccord avec chacun de ces énoncés :

Énoncés :	Tout à fait en accord	En accord	En désaccord	Tout à fait en désaccord	Ne sait pas
La petite entreprise a du succès quand :					
La culture de l'entreprise est l'excellence.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La vision du promoteur-dirigeant est claire et connue par tous les membres du personnel.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le promoteur-dirigeant accepte de prendre des risques pour atteindre ses objectifs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le promoteur-dirigeant met en œuvre le plan de développement stratégique de l'entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La prise de décision n'est pas basée sur l'intuition du promoteur-dirigeant, mais sur des chiffres et des analyses en association avec ses collaborateurs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le promoteur-dirigeant a une facilité d'adoption et de mise en œuvre des nouvelles technologies.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le promoteur-dirigeant est proche de ses employés, clients, fournisseurs et conseillers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le promoteur-dirigeant a un important réseau social et une forte capacité à construire de bonnes relations avec les partenaires locaux et étrangers.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise connaît et réduit le coût de revient de chaque produit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise réalise des profits suffisants pour disposer de liquidité et réinvestir sans avoir recours à un endettement excessif.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise dispose des outils de gestion moderne (système intégré de gestion).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise rentabilise tout le potentiel de ses machines et équipements.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Énoncés :	Tout à fait en accord	En accord	En désaccord	Tout à fait en désaccord	Ne sait pas
La petite entreprise a du succès quand :					
Le système de production est flexible et s'adapte facilement sans augmenter les coûts.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La technologie utilisée augmente la productivité et réduit les délais de production et de stockage.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le système de contrôle permet de réduire les rejets le gaspillage et les retours.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les produits sont techniquement supérieurs, spécifiques et hautement différenciés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise a de hauts standards de qualité. Tous les processus de production et les produits sont certifiés par des organismes accrédités.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise consacre au moins 10 % de ses dépenses à la recherche et développement et enregistre un grand nombre de brevets.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les nouveaux produits créés permettent d'obtenir une plus grande part de marché.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise à un bon rapport qualité/prix par rapport aux concurrents directs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise a une très bonne approche client qui permet de les fidéliser.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elle dispose d'un système d'information efficace comprenant la veille et la prospection commerciale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les méthodes de ventes et les produits sont adaptés à chaque segment du marché.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Au moins 10% de la production sont exportés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise participe à des activités de promotion nationale et internationale (foires, expo, salons).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Suite à la page suivante</i>					

Énoncés :	Tout à fait en accord	En accord	En désaccord	Tout à fait en désaccord	Ne sait pas
La petite entreprise a du succès quand :					
Les employés sont motivés, très engagés et il y a de très bonnes relations de travail.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise dispose d'une bonne politique de recrutement et de rétention des meilleurs employés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les initiatives et les propositions des employés sont considérées et mises en application.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les employés ont beaucoup de compétence, de l'expérience et leur production horaire est forte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La bonne répartition des tâches et la possibilité de mobilité des employés optimisent leur rendement.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise dispose de programmes et avantages sociaux pour les employés et leurs familles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il y a très peu de nouveaux arrivants dans le secteur et le degré de concurrence y est peu intense.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'entreprise investit dans les programmes environnementaux (pollution, recyclage, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le dynamisme et la culture du milieu, ainsi que le sentiment d'appartenance favorise les artisans.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le milieu regorge de nombreux experts faciles d'accès (conseillers privés et publics).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Énoncés :	Tout à fait en accord	En accord	En désaccord	Tout à fait en désaccord	Ne sait pas
La petite entreprise a du succès quand :					
Il y a une disponibilité des institutions de la recherche et développement et des écoles de formation professionnelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Il y a des regroupements sectoriels, une coopération et des relations interentreprises.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le gouvernement offre des services d'appui, des aides financières et des programmes de soutien adaptés aux petites entreprises.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le gouvernement offre une réglementation simple qui favorise les petites entreprises.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les accords commerciaux protègent la production locale.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Si vous avez un commentaire à propos des facteurs de succès d'une petite entreprise de transformation agroalimentaire, le mentionner ici :

.....
.....
.....

Nous vous remercions pour votre collaboration.

Questionnaire n°

Annexe 2 : Certificat éthique

Référence : 2017-03 – Djea, F.



Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains

Certificat attestant du respect des normes éthiques

Le Comité d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue certifie avoir examiné le formulaire de demande d'évaluation éthique du projet de recherche et les annexes associées tels que soumis par :

M. Frank Djea

Projet intitulé : « *Les facteurs de succès des petites entreprises : Validation dans le contexte de la transformation agroalimentaire au Québec* »

Décision :

Accepté

Refusé : Suite aux dispositions des articles 5.5.1, 5.5.2 et 5.5.4 de la Politique d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

Autre :

Surveillance éthique continue :

Date de dépôt du rapport annuel : 26 mars 2018

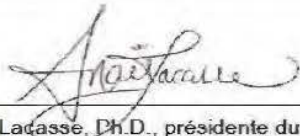
Date de dépôt rapport final : À la fin du projet

Les formulaires modèles pour les rapports annuel et final sont disponibles sur le site web de l'UQAT : <http://recherche.uqat.ca/>

Membres du comité ayant participé à cette évaluation :

Nom	Poste occupé	Département ou discipline
Nabiha Benyamina-Douma	Membre étudiant	Doctorat en sciences cliniques
Marc-André Brassard	Membre étudiant	Maitrise en psychoéducation
Gilles Gendron	Membre versé en droit	
Roxane Aubé	Membre versé en éthique	
Mélanie Chartier	Membre provenant de la collectivité	
Judy-Ann Connelly	Membre étudiant	Doctorat en sciences cliniques
Anais Lacasse	Présidente	Département des sciences de la santé

Date : 20 mars 2017


Anais Lacasse, Ph.D., présidente du CÉR-UQAT

Pour toute question : cer@uqat.ca